



**training and
development**

Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd

**Pengaruh Budaya Organisasi,
Perilaku Kepemimpinan,
Kepuasan Kerja, Terhadap
Keefektifan Kerja Pegawai
Administrasi UIN SU**



FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN, 2015

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERILAKU
KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA TERHADAP
KEEFEKTIFAN KERJA PEGAWAI ADMINISTRASI
UIN SUMATERA UTARA**

PENELITIAN MANDIRI



Oleh:

Dr.H.Candra Wijaya, M.Pd
NIP. 197404072007 01 1037

**Penelitian dilaksanakan atas Biaya DIPA
Tahun 2015**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
2015**

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku yang merupakan hasil penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan penelitian ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik moril maupun materil, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga bantuan dan dorongan yang telah diberikan menjadi amal ibadah dan mendapatkan rahmat dari Allah SWT, Amiin.

Rasa terima kasih terutama peneliti sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. H. Nur Ahmad Fadhil Lubis, MA selaku Rektor UIN Sumatera Utara yang telah memberikan izin belajar dan melakukan penelitian.
2. Prof. Dr. H. Syafaruddin Siahaan, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Sumatera Utara, ide maupun gagasan yang beliau sampaikan disetiap kesempatan menjadi inspirasi bagi penulis.
3. Para Pegawai Administrasi UIN Sumatera Utara yang telah memberikan bantuan pada penulis dalam pengumpulan data di lapangan.

Akhirnya, Penulis berdoa kepada Allah SWT semoga kita semua mendapatkan kasih dan karunia-Nya.

Medan, Oktober 2015
Peneliti,

Candra Wijaya

**Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan
Kepuasan Kerja, Terhadap Keefektifan Kerja Pegawai
Administrasi UIN Sumatera Utara**

Penelitian ini bertujuan menjawab permasalahan dari lima hipotesis yang diajukan, yakni meliputi 1) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, 2) pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, 3) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja, 4) pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja, 5) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja pegawai.

Populasi penelitian ini adalah pegawai administrasi sebanyak 154 orang dengan jumlah sampel sebanyak 111 orang yang diambil dengan menggunakan teknik *proporsional random sampling*. Instrumen penelitian adalah angket dengan skala Likert. Data penelitian diolah dan dianalisis dengan analisis jalur path analysis. Analisis jalur ini diawali dengan melakukan uji persyaratan analisis meliputi uji normalitas melalui rumus *Lilifors*, uji homogenitas melalui uji *Barlett*, dan uji linearitas dan keberartian regresi.

Hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,27, pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,26, demikian juga ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,18, terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,20, terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,15,

Implikasi hasil penelitian ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan keefektifan kerja perlu dilakukan berbagai upaya peningkatan keefektifan budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, stres pekerjaan dan motivasi kerja yang tinggi. Beberapa upaya yang dapat dilakukan pimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan dan menjamin lingkungan kerja yang kondusif, manajemen yang suportif, saluran komunikasi yang berjalan efektif, sistem nilai yang mendukung, serta terpenuhinya kreatifitas dan otonomi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KEEFEKTIFAN KERJA PEGAWAI.....	17
A. Deskripsi Teoritis	17
1. Keefektifan Kerja	17
2. Kepuasan Kerja.....	31
3. Perilaku Kepemimpinan	37
4. Budaya organisasi.....	44
B. Kerangka Berfikir	64
1. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	64
2. Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja	66
3. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja	69
4. Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja	70
5. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja	72

BAB III KEEFEKTIFAN KERJA PEGAWAI ADMINISTRASI UIN SUMATERA UTARA.....	75
A. Temuan Penelitian.....	75
B. Keterbatasan Penelitian.....	107
BAB IV PENUTUP.....	110
A. Simpulan	110
B. Implikasi	110
C. Saran	119
DAFTAR PUSTAKA.....	123

BAB I

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan tinggi yang memegang peranan penting dalam pembangunan bangsa. Perguruan Tinggi merupakan lembaga pendidikan tinggi yang pada hakikatnya memiliki tujuan utama untuk menghasilkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni di samping menghasilkan lulusan yang relevan dengan tuntutan pembangunan (Astin, 1985:35). Perguruan tinggi sebagaimana dikemukakan Kuncoro (2008:81) melahirkan kaum terdidik dan intelektual yang menata kehidupan bangsa, melahirkan sumberdaya yang berkualitas, dan mampu melahirkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Selain itu, perguruan tinggi juga sebagai wahana penting dalam merubah pola pikir masyarakat dalam terwujudnya masyarakat sipil (*civil society*) yang demokratis. Perguruan tinggi memiliki tiga kewajiban berupa pendidikan, penelitian (*research*) dan pengabdian kepada masyarakat. Kewajiban ini dikenal dengan tridharma perguruan tinggi. Misi tridharma perguruan tinggi ini seyogyanya memberikan kontribusi yang fungsional dalam menjawab permasalahan yang dihadapi masyarakat.

Perguruan tinggi juga harus dikembangkan sebagai lingkungan masyarakat ilmiah yang dinamis, berwawasan budaya bangsa yang plural, bermoral dan berkepribadian Indonesia. Kiprah perguruan tinggi ini juga harus dipusatkan pada optimalisasi kontribusi terhadap upaya meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan bangsa Indonesia, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kehidupan kebudayaan dan identitas kebangsaan.

Dalam dekade terakhir ini, perguruan tinggi dalam mengemban tridharmanya seperti yang dikemukakan oleh Suyanto (2006:23) tidak dapat menghindar dari berbagai tantangan dan perubahan masa depan yang amat cepat. Hanya keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dapat menimbulkan inovasi dan perubahan cepat dari pesaing terkuat. Karena itu diperlukan tenaga administrasi yang berkualitas dan memiliki visi, misi, tujuan, sasaran, kebijaksanaan, program, kegiatan dan indikator kinerja. Indikator kinerja perguruan tinggi ini dapat dinyatakan dalam: (1) kuantitas dan kualitas serta relevansi lulusan, (2) kuantitas dan kualitas serta relevansi hasil penelitian dan pengembangan dan (3) kuantitas dan kualitas, dan relevansi kegiatan pengabdian pada masyarakat (Brodjonegoro, 2003: 2).

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara yang semula bernama Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara merupakan organisme hidup yang terdiri dari civitas akademika yang saling berinteraksi. Secara tradisional, IAIN didefinisikan sebagai *a self-governing corporation of scholars*; ini berarti bahwa UIN Sumatera Utara merupakan komunitas orang-orang terpelajar yang mengatur dirinya sendiri. UIN Sumatera Utara juga merupakan salah satu organisasi sosial dimana memiliki peran penting dalam mempersiapkan seseorang untuk menduduki jabatan dan bergabung dalam profesi tertentu, mentransmisikan budaya pada generasi berikutnya, memberikan kritik kepada masyarakat, serta menghasilkan dan menerapkan ilmu pengetahuan.

Sebagai organisasi pendidikan tinggi, UIN Sumatera Utara memiliki visi dan misi yang dijadikan pedoman di dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya. Sebagai perguruan

tinggi agama Islam dengan status negeri, UIN Sumatera Utara memiliki ciri dan karakter khusus yaitu lebih menonjolkan nuansa keagamaan dalam setiap prosedur kerja. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi, UIN Sumatera Utara Medan memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengemban tugas sebagai pencetak sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan visi UIN Sumatera Utara Medan sebagai pusat keunggulan (*Center of Excellence*) bagi pengkajian, pengembangan dan penerapan ilmu-ilmu keislaman pada tingkat nasional dan regional untuk kedamaian dan kesejahteraan umat manusia. Sedangkan misinya : (1) melakukan pengkajian dan pengembangan ilmu-ilmu keislaman dengan standar metodologi keilmuan modern, (2) melaksanakan manajemen kelembagaan, kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan tingkat akuntabilitas dan reliabilitas yang tinggi, (3) melakukan pembinaan sumber daya manusia dengan mutu yang integral (keilmuan–keislaman-moralitas-keterampilan) sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

UIN Sumatera Utara sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berstatus negeri berada di bawah naungan atau binaan Kementerian Agama Republik Indonesia. Struktur, susunan maupun aturan yang berkaitan dengan pembinaannya secara operasional sehari-hari berpegang pada statuta UIN Sumatera Utara. Dengan adanya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi berikut statuta yang berlaku, maka dalam kegiatan

operasional sehari-hari IAIN Sumatera Utara memiliki sistem pembinaan terhadap seluruh personil yang berstatus pegawai negeri sipil, calon pegawai negeri sipil, pegawai harian tetap, pegawai harian tidak tetap maupun tenaga lainnya yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan UIN Sumatera Utara sehari-hari.

UIN Sumatera Utara sebagai sebuah organisasi tentunya memiliki personil yang juga besar. Organisasi yang besar dengan personil yang besar tentunya memiliki masalah-masalah yang tidak kecil, dan masalah-masalah tersebut muncul sedemikian rupa disebabkan adanya kepentingan yang berbeda atau juga karena adanya ketidakpahaman terhadap tugas maupun misi yang diemban oleh organisasi. Masalah yang ada di UIN Sumatera Utara berdasarkan hasil observasi lapangan pada tanggal 18 hingga 21 Juni 2015 terhadap sepuluh orang pegawai, menunjukkan perilaku atau sikap personilnya bekerja menunggu perintah, inisiatif lemah dan cenderung menumpuk pekerjaan, mengerjakan pekerjaan yang ada tanpa memberikan layanan yang memuaskan kepada yang membutuhkannya, kesukaan menumpuk atau mengumpulkan pekerjaan dan dikerjakan jika atasan atau orang yang memerlukan telah datang menemuinya.

Masalah di atas ditemukan di kalangan pegawai negeri sipil non fungsional dan yang tidak memiliki jabatan struktural, atau lazim disebut sebagai tenaga administrasi. Mereka pada umumnya adalah pegawai golongan II dan III dalam struktur PNS. Tugas utama mereka adalah membantu atau menjadi staf kepala sub bagian di lingkungan IAIN Sumatera Utara. Masalah yang berkembang terakhir adalah dengan kenaikan tunjangan jabatan struktural di kalangan pegawai

negeri sipil yang merupakan kebijakan nasional, sehingga pegawai negeri sipil yang tidak memiliki jabatan struktural merasa terabaikan dan tidak diberi kesempatan untuk mendapatkan tunjangan yang lebih layak, kekecewaan bertambah dan mengakibatkan mutu kerja dan layanan mereka tidak meningkat malah berkesan menurun. Mereka selalu beranggapan bahwa yang bekerja itu hanyalah mereka, sedangkan pimpinan lebih sedikit bekerja. Mereka cenderung melihat pekerjaan dari segi beban, bukan dalam bentuk tanggung jawab. Jika mencermati fenomena faktual di atas menunjukkan tidak efektifnya penggunaan waktu dalam bekerja di kalangan pegawai, tidak berlangsung baiknya pengorganisasian diri pegawai dalam bekerja sehingga menimbulkan kecemburuan dalam bekerja, pengorganisasian pegawai yang tidak efektif, keefektifan komunikasi yang tidak berjalan dengan baik sehingga berimplikasi pada rendahnya mutu kerja dan layanan yang ditampilkan sehingga pada gilirannya cenderung menurunkan disiplin, loyalitas dan inisiatif di kalangan pegawai negeri sipil yang berakibat rendahnya keefektifan kerja.

Laporan *The World Competitiveness Yearbook* dalam Wibisono (2014:2) menjelaskan tentang kualitas kerja di kalangan birokrat pelayanan publik di Indonesia menyimpulkan bahwa indeks *competitiveness* Indonesia belum menggembirakan, dalam laporan ini menempatkan Indonesia pada peringkat 38 dari 148 Negara. Masih tertinggal jauh jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, Indonesia masih menempati peringkat kelima. Empat negara yang berada di atas Indonesia ditempati oleh Singapura (urutan 2), Malaysia (24), Brunei Darussalam (26) dan Thailand (37). Enam negara lainnya yang berada di bawah Indonesia ditempati oleh Filipina (urutan

59), Vietnam (70), Laos (81), Kamboja (88) dan Myanmar (139). Posisi sepuluh besar teratas dalam *Global Competitiveness Index* tahun 2013 ditempati oleh Swiss, Singapura, Finlandia, Jerman, Amerika Serikat, Swedia, Hongkong, Belanda, Jepang dan Inggris.

Hasil Analisis Beban Kerja (ABK) yang menggambarkan data keefektifan kerja pegawai IAIN Sumatera Utara tahun 2010 – 2013 tergambar sebagaimana tersaji dalam Tabel 1

Tabel.1. Analisis Beban Kerja (ABK) Pegawai IAIN Sumatera Utara Tahun 2010-2013

No	Kegiatan	Tahun Akademik 2010/2011		Tahun Akademik 2011/2012		Tahun Akademik 2012/2013	
		Waktu maksimal	Hasil Kerja	Waktu maksimal	Hasil Kerja	Waktu Maksimal	Hasil Kerja
	Tugas pokok	1	2	3	4	5	6
1	Administrasi registrasi	10 HK	7 HK	10 HK	9 HK	10 HK	7HK
2	Pengolahan NIM	10 HK	20 HK	10 HK	24 HK	10 HK	20 HK
3	Pengolahan KTM	10 HK	30 HK	10 HK	30 HK	10 HK	26 HK
4	Penyelesaian KRS	5HK	10 HK	5 HK	10 HK	5 HK	9 HK
5	Pengolahan ijazah	10 HK	33 HK	10 HK	30 HK	10 HK	24 HK
6	Penerimaan/pencatatan kwintasi uang kuliah	19 HK	5 HK	10 HK	20 HK	4 HK	12 HK
7	Penyelesaian perkuliahan semester	16 HK	15 HK	15 HK	13 HK	14 HK	7 HK
8	Batas akhir penyerahan ujian Fakultas	4 HK	7 HK	4 HK	10 HK	4 HK	7 HK
9	Pendaftaran sidang	3 HK	4 HK	22 HK	2 HK	8 HK	1 HK
10	Pembekalan KKN	4 Mg	7Mg	4Mg	7Mg	4 Mg	8 Mg

Sumber : Biro Administrasi Bidang Kemahasiswaan IAIN SU, keadaan Oktober 2013 (data diolah)

Analisis Beban Kerja (ABK) sebagaimana terangkum dalam Tabel 1 di atas jelas menggambarkan kondisi keefektifan kerja pegawai yang kurang baik, dimana: (1) dalam hal pengolahan Nomor Induk Mahasiswa (NIM) mahasiswa yang seharusnya membutuhkan waktu maksimal pengurusan 10 hari kerja (HK) menjadi 20 HK, di

tahun 2010/2011, 24 HK di tahun 2011/2012, dan 20 HK di tahun 2012/2013; (2) Penyelesaian KRS yang seharusnya membutuhkan 5 HK menjadi 10 HK di tahun 2010/2011, 10 HK di tahun 2011/2012, dan 9 HK di tahun 2012/2013; (3) Penyelesaian ijazah yang seharusnya membutuhkan 10 HK menjadi 33 HK di tahun 2010/2011, 30 HK di tahun 2011/2012, dan 24 HK di tahun 2012/2013; (4) Batas akhir penyerahan ujian fakultas yang seharusnya membutuhkan 4 HK menjadi 7 HK di tahun 2010/2011, 10 HK di tahun 2011/2012, dan 7 HK di tahun 2012/2013; dan (5) Pembekalan KKN yang seharusnya membutuhkan 4 minggu (Mg) menjadi 7 Mg di tahun 2010/2011, 7 Mg di tahun 2011/2012, dan 8 Mg di tahun 2012/2013.

Tabel 1 di atas juga memperlihatkan beberapa kegiatan pelayanan yang mengalami keterlambatan dari waktu yang telah ditetapkan, seperti: pengelolaan nomor induk mahasiswa (NIM) selama tiga tahun terakhir masih jauh dari waktu yang ditetapkan. Demikian juga beberapa aktivitas pelayanan lainnya. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa adanya kecenderungan menurunnya keefektifan kerja pegawai. Jika dibandingkan antara beban kerja yang dibebankan kepada pegawai dengan jumlah alokasi waktu yang diberikan serta jumlah pegawai yang mengerjakan pekerjaan, maka jelas ketimpang tindihan kebijakan unit kerja, dwifungsi jabatan akan terjadi sehingga keefektifan kerja pegawai tidak akan tercapai dan untuk menyelesaikan pekerjaan akan membutuhkan waktu relatif lama. Dari data ini, terlihat bahwa keefektifan kerja pegawai UIN Sumatera Utara belum maksimal dalam memberikan pelayanan administrasi. Sementara hari masuk kerja para pegawai hanya 5 hari efektif dalam seminggu dan 1 hari kerja menggunakan waktu kerja efektif 5 jam 36

menit, dan kerja efektif setiap 1 orang menghabiskan waktu 336 menit dalam sehari.

Keefektifan kerja sesungguhnya tercakup dalam ukuran kinerja, hal ini dikemukakan oleh Stoner (1992:6) bahwa kinerja pegawai dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu efisiensi dan efektivitas kerja. Dari sudut efisiensi kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan dengan benar dan sumber daya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan keefektifan kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan tenaga dan biaya yang tinggi. Berdasarkan definisi ini tampak bahwa keefektifan kerja tercakup dalam ukuran kinerja merupakan pengertian yang tidak dapat dipisahkan, karena hasil guna yang diperoleh sebagai penggunaan sumber daya secara lebih berdaya guna atau efektif.

Colquit, Lepine, dan Wesson (2009:8) dalam bentuk suatu model yang disebut *Integratif Model of Organization Behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut mempengaruhi keefektifan kerja terdiri atas: kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan. Berdasarkan model ini diperlihatkan bahwa budaya organisasi sebagai faktor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, stres dan motivasi kerja, sedangkan terhadap keefektifan kerja merupakan pengaruh tidak

langsung. Gibson (1994:32) dalam model proses sebab keefektifan menegaskan bahwa faktor motivasi, kepemimpinan dan kultur sebagai sebab munculnya keefektifan yang berasal dari kelompok dan organisasi. Sementara itu, Griffin (2003:20) dalam model keefektifan organisasi menempatkan stres dan kepuasan sebagai salah aspek level individual dan organisasi yang dianggap secara langsung turut mempengaruhi keefektifan kerja. Berdasarkan pandangan Colquit, Gibson maupun Griffin di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, stres pekerjaan, motivasi kerja dan kepuasan kerja menjadi variabel penentu bagi upaya meningkatkan keefektifan kerja.

Budaya sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok (Mulyana, 2003:18). Budaya memberi tahu para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting, disamping mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Budaya organisasi juga merupakan alat untuk mempersatukan atau perekat setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama, senada dengan pernyataan ini Kreitner dan Kinicki (1995:532) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi.

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat berdampak pada kegiatan organisasi, baik secara individual maupun

organisasional. Hal ini tidak lain karena perilaku individu dalam organisasi pada dasarnya mencerminkan atau menggambarkan bagaimana nilai-nilai yang dianutnya. Sejalan dengan hal ini Lunenburg dan Ornstein (2004:89-90) menegaskan bahwa kultur organisasi mempengaruhi kinerja pegawai, keefektifan organisasi, proses struktural organisasi serta banyak proses manajemen atau administrasi lain seperti motivasi, kepemimpinan, pembuatan keputusan, komunikasi, dan perubahan.

Koesmono (2005:162) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001:619-644) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lund, Daulatram B (2003:132), mengangkat masalah budaya organisasi dan kepuasan kerja perusahaan yang representatif di USA juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi memperkuat kepuasan kerja pegawai. Desphande & Farley (1993:23-27) meneliti tentang budaya organisasi, orientasi pasar, inovasi dan kinerja perusahaan pada beberapa negara di Asia dan Eropa, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, orientasi pasar dan inovasi memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Berdasarkan teori dan beberapa hasil penelitian di atas, jelas menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan keefektifan kerja.

Selain faktor budaya organisasi, kepemimpinan juga dianggap turut mempengaruhi keefektifan kerja. Gibson (2000: 312-337) menegaskan bahwa sifat-sifat pemimpin, perilaku pemimpin, dan variabel situasional mempengaruhi keefektifan organisasi. Komponen

lainnya yang dipengaruhi kepemimpinan adalah produktivitas, mutu, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, persaingan, pengembangan dan keberadaan organisasi. Dalam konteks organisasi Suryadi (2006:9) menegaskan, yang paling urgen adalah kepemimpinan yang efektif dan diikuti rencana aksi, dan kepemimpinan juga merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha (Wahab, 2011: 79).

Keberhasilan organisasi merupakan keberhasilan seorang pemimpin. Kepemimpinan dalam organisasi merupakan spirit untuk memutar roda pemberdayaan organisasi tersebut. Artinya, peran sentral dalam organisasi tidak terlepas dari kinerja seorang pemimpin untuk menggerakkan potensi-potensi yang ada dalam organisasi. Seorang pimpinan berhasil dalam kepemimpinannya apabila mereka memahami keberadaan organisasinya sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan yang diberi tanggungjawab untuk memimpin. Salah satu peranan seorang pimpinan yang dimaksudkan dalam hal ini ialah mempengaruhi dan mengerahkan orang lain untuk bekerja mencapai visi misi organisasi tanpa paksaan. Tentu hal ini bukanlah sesuatu yang gampang dilakukan oleh setiap *leader* atau pemimpin seperti membalikkan telapak tangan, melainkan sesuatu yang sukar. Sukar bukan berarti tidak bisa dilakukan namun butuh proses.

Dalam proses ini kadangkala para pemimpin kurang menyadari bahwa di akhir dari proses ini membuahkan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, tak heran jikalau ada pimpinan dalam menggerakkan bawahannya selalu terfokus pada gaya kepemimpinan *direktif* atau otoriter saja. Anggapan ini sering terjadi karena para pemimpin pada

umumnya lebih mementingkan hasil dibanding dengan proses. Artinya, bukan berarti hasil tidak perlu namun yang terpenting adalah proses. Keberhasilan seorang pimpinan tidak ditentukan oleh seorang atau beberapa orang saja. Keberhasilan itu justru merupakan hasil bersama antara pimpinan dan orang-orang yang dipimpinnnya. Pemimpin tidak akan banyak berbuat tanpa partisipasi yang dipimpinnnya. Sebaliknya orang-orang yang dipimpin, tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengerahan, dan kerjasama dengan pimpinan. Dari pernyataan ini, maka layaklah Hadari dan Nawawi (2006:36) menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan mengendalikan sejumlah orang, menjadi satu regu atau tim yang kompak. Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai atau karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga bermuara pada keefektifan kerja pegawai yang tinggi. Senada dengan hal ini Robbins (2003:362) melalui *The Path – Goal Model* mengemukakan bahwa keefektifan kerja maupun kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua situasi yaitu faktor lingkungan yang di luar kontrol bawahan yang meliputi struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja sementara itu faktor yang dikontrol adalah

karakteristik personal yang meliputi lokus kontrol, pengalaman dan kemampuan, dan dari kedua faktor ini perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan adalah memberikan dorongan dengan memberikan bimbingan, latihan, dukungan dan imbalan.

Jadi, uraian di atas menjelaskan berbagai faktor yang dianggap turut mempengaruhi keefektifan kerja, baik yang berdasarkan uraian teori maupun fakta-fakta empiris maka dalam rangka mengembangkan model teori dan mengatasi permasalahan keefektifan kerja pegawai perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, terhadap keefektifan kerja pegawai UIN Sumatera Utara. Bertolak dari beberapa uraian masalah di atas, diketahui bahwa keefektifan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun penelitian ini menjadikan model Colquit, Gibson maupun Griffin sebagai teori pembentuk keefektifan kerja pegawai. Pada penelitian ini keefektifan kerja dilihat sebagai suatu variabel yang terbentuk dari pengaruh beberapa variabel yaitu budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja pegawai. Teori Budaya organisasi dibatasi oleh teori Jenifer, dimana berdasarkan teori ini budaya organisasi dapat diukur melalui disiplin, ketertiban, kerja keras, kehormatan, kejujuran, tanggung jawab dan loyalitas. Variabel Perilaku kepemimpinan dibatasi oleh teori Robbins, Hersey dan Blanchard, serta Wahab dimana berdasarkan teori ini perilaku kepemimpinan dapat diukur melalui mengutamakan capaian tujuan, menilai pelaksanaan tugas bawahan, menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas, mempertahankan standar kerja, memberi petunjuk pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahan, memberikan dukungan terhadap bawahan

secara adil, menghargai ide atau gagasan bawahan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Teori Kepuasan kerja dibangun dari pendapat para ahli di antaranya Davis & Newstroms, Wexley & Yukl dan Baron & Greenberg, dimana berdasarkan teori ini kepuasan kerja diukur melalui perasaan dan hati seperti: keadilan, rasa tentram, semangat kerja, dan bangga, ketenangan kerja seperti: dukungan rekan kerja, dukungan atasan, dukungan lingkungan, kesempatan promosi serta, penilaian kerja dengan penghargaan, seperti insentif, penghasilan dan imbalan. Sedangkan, teori keefektifan kerja dibangun dari pendapat para ahli di antaranya Stefanie dan Lanto, Torrington, Weightman & Johns, Rausch & Sherman, Flanders, Drucker serta Sherman, Bohlander & Snell dimana berdasarkan teori ini keefektifan kerja diukur melalui penggunaan waktu yang efektif, pengorganisasian diri, melakukan pekerjaan dengan benar, adanya mematuhi petunjuk pekerjaan, keefektifan dalam komunikasi, dan efektivitas pendidikan dan latihan.

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui: 1) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; 2) pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; 3) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja; 4) pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja; dan 5) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja pegawai.

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat:

a. Secara Teoretis

1. Sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu yang relevan dengan bidang manajemen pendidikan.
 2. Untuk menemukan informasi tentang pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, stres pekerjaan dan motivasi kerja terhadap keefektifan kerja pegawai dimana proses maupun hasil penelitian ini dikaji berdasarkan teori dari variabel-variabel yang diteliti.
 3. Model keefektifan kerja yang ditemukan dapat menjadi acuan pengembangan model pemecahan masalah keefektifan kerja pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara dan memberikan kontribusi bagi pengembangan khasanah ilmu bidang manajemen pendidikan.
- b. Secara Praktis
1. Bahan menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan keefektifan kerja pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara.
 2. Pedoman pemikiran dan pengembangan wawasan ilmu pengetahuan tentang budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara.
 3. Bahan evaluasi dan umpan balik keefektifan kerja dan sekaligus sebagai tolak ukur dalam mengangkat pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara.
 4. Perbandingan bagi peneliti lain dalam mengembangkan kajian yang lebih mendalam tentang keefektifan kerja pegawai administrasi dengan variabel-variabel yang berbeda.

Penelitian ini dilakukan di UIN Sumatera Utara dengan pegawai administrasi sebagai subjek penelitian. Tempat penelitian ini adalah Biro Akademik Umum dan Kemahasiswaan, Pascasarjana, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Fakultas Syariah, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, dan Fakultas Ushuluddin dengan jumlah sampel sebanyak 111 orang.

Desain penelitian berupa *expost facto* yaitu variabel-variabel yang diteliti tidak dikendalikan dan dimanipulasi oleh peneliti, tetapi fakta diungkapkan berdasarkan pengukuran gejala yang telah dimiliki atau menguji apa yang akan terjadi. Bungin (2008:49) mengatakan apabila penelitian bertujuan mengekspos kejadian-kejadian yang sedang berlangsung maka ini disebut penelitian *expost facto*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan untuk menganalisis satu variabel dengan variabel lain digunakan analisis jalur (*path analysis*).

BAB II

KEEFEKTIFAN KERJA PEGAWAI

A. Deskripsi Teoritis

1. Keefektifan Kerja

Setiap organisasi mengharapkan suatu keberhasilan di dalam organisasinya, kesejahteraan bagi pegawai serta kepuasan bagi pengguna jasanya. Hal inilah yang menyebabkan perlunya suatu usaha untuk menangani setiap organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu konsep utama dalam mengukur prestasi kerja manajemen adalah keefektifan. Tika (2006:129) mendefinisikan keefektifan secara singkat sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Ekosusilo dan Kasihadi (1993:62) menyatakan bahwa keefektifan adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauhmana apa yang telah direncanakan dapat tercapai. Semakin banyak rencana yang dapat tercapai, maka semakin efektif pula kegiatan tersebut. Selanjutnya menurut Tyson dan Jackson (2000:230-231) menegaskan bahwa keefektifan dapat didefinisikan sebagai kecakapan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah dan dasar keefektifan adalah integrasi dari berbagai elemen utama organisasi yang meliputi pengetahuan, sumberdaya bukan manusia, proses-proses manusiawi, pemosisian yang strategik dan struktur.

Sedarmayanti (2004:102) mengemukakan bahwa keefektifan adalah setiap proses kegiatan dan kelembagaan yang diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya dari berbagai sumber-sumber yang tersedia. Bernard dalam Ahyari (1999:27) memberikan

pengertian melalui pendekatan pencapaian tujuan bahwa yang dimaksud dengan keefektifan adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas dasar bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas.

Keefektifan menurut Siagian (2004:95) adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Berarti, keefektifan berorientasi kerja pada empat hal, yaitu : a) Sumber daya, dana, sarana dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi, b) Jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan telah ditentukan, c) Batas waktu untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan, dan d) Tata cara yang harus ditempuh untuk menyelesaikan tugas sudah dirumuskan.

Keefektifan juga dimaknai sebagai kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan Seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metoda (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan (Handoko, 2000:7). Sehingga, konsep keefektifan tidak terlepas dari sejauhmana keberhasilan seseorang dalam mencapai dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Keefektifan kerja pegawai, misalnya, dianggap baik apabila tujuan yang ingin dicapai oleh pegawai dapat terwujud sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Hal senada yang dikemukakan Etzioni (1984:187) bahwa keefektifan adalah derajat di mana organisasi mencapai tujuannya. Komariah dan Triatna (2006:6) menegaskan secara umum teori tentang keefektifan berorientasi kepada tujuan. Pemaknaan yang

berbeda dengan penjelasan sebelumnya mengenai organisasi efektif dikemukakan Cheng (1996:206) menjelaskan keefektifan organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk tetap hidup.

Le Boeuf (2000:6) mendefinisikan bahwa seseorang dikatakan telah bertindak secara efektif apabila ia bisa menentukan tujuan yang tepat diantara berbagai alternatif dan kemudian juga mampu mencapainya. Unsur penting yang terkandung dalam definisi ini adalah alternatif pencapaian tujuan dan mampu mencapai tujuan. Apabila penetapan tujuan sudah tidak lagi dipersoalkan, karena dianggap sudah ditentukan dengan tepat, maka yang diutamakan adalah pemilihan dan pemanfaatan sarana yang paling tepat untuk pencapaian tujuan itu. Gibson, Ivan Cevich, Donelly (1994:32) mengemukakan perspektif keefektifan seperti pada Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1: Tiga Perspektif Keefektifan

Sumber: (Gibson, 1994: 32)

Tingkat yang paling dasar adalah keefektifan individual, yang menekankan pada kinerja tugas dari pegawai tertentu atau anggota organisasi. Pemimpin dapat secara rutin menilai keefektifan individu melalui proses evaluasi prestasi untuk menentukan siapa yang akan menerima kompensasi, promosi, balas jasa lain yang tersedia dalam organisasi. Sangat jarang sekali individu bekerja sendiri. Pegawai

biasanya bekerja dalam kelompok, sehingga masih diperlukan perspektif lain dari keefektifan kelompok. Secara sederhana keefektifan kelompok dapat diartikan sebagai jumlah kontribusi seluruh anggota.

Perspektif yang ketiga adalah keefektifan organisasi. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok. Karenanya, keefektifan organisasi juga terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Tetapi keefektifan organisasi lebih dari sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok, melalui efek sinergi (bila jumlah kontribusi individu lebih besar dari menjumlahkan secara sederhana). Organisasi mendapatkan tingkat keefektifan yang lebih tinggi dibanding penjumlahan bagian-bagiannya.

Gambar 1 di atas juga memperlihatkan hubungan antara tiga perspektif keefektifan yang dimaksud. Tanda panah penghubung menunjukkan bahwa keefektifan kelompok tergantung dari keefektifan individu, sementara keefektifan organisasi tergantung dari keefektifan individu dan kelompok. Hubungan sesungguhnya diantara ketiga perspektif akan bervariasi, tergantung dari beberapa faktor seperti tipe organisasi pekerjaan yang dilakukan, dan teknologi yang digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Selain itu ada faktor-faktor di luar organisasi yang turut mempengaruhi keefektifan itu sendiri, seperti kebijakan pemerintah, peristiwa internasional seperti kondisi ekonomi secara umum dan aktivitas sosial yang berada di luar kendali manajemen.

Prawirosantono (1999:7) membedakan antara efektif dan efisien dengan menyebutkan bahwa bila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan

hasil yang dicapai sehingga menyebabkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang tidak dicari-cari tidak penting atau remeh, maka kegiatan ini adalah efisien.

Dalam upaya mencapai keefektifan, yang perlu diperhatikan menurut Stefanie dan Lanto (1997: 2-3), yaitu mengenai bagaimana seseorang mampu mengatur waktu yang ada. Lebih lanjut dikatakan bahwa ada tujuh hal dasar yang harus diperhatikan dalam mengatur waktu, yaitu: (1) membuat rencana lebih dahulu, karena rencana merupakan dasar atau fundamental yang penting dalam mengatur waktu. Dapat saja seseorang membuat rencana dan jadwal, namun yang paling penting adalah mengimplementasikannya, artinya rencana harus dibuat dengan seakurat mungkin dengan realitas sehari-hari. Hendaknya rencana dibuat sedikit fleksibel terhadap kemungkinan terjadi interupsi, krisis, maupun keterlambatan; (2) sesuai dengan jadwal atau lebih awal, salah satu targetnya bahwa waktu yang dibuat dapat tercapai dan kalau memungkinkan sebelum target tiba pekerjaan telah selesai, sehingga dapat mempertahankan komitmen; (3) membagi pekerjaan besar ke dalam beberapa bagian, dengan membagi pekerjaan menjadi beberapa bagian, akan dapat menset waktu untuk setiap langkah yang akan diambil dengan jelas dan pasti, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik; (4) melakukan monitoring terhadap kemajuan; (5) mendelegasikan sebisa mungkin pekerjaan, sehingga tidak perlu mengerjakan pekerjaan semuanya oleh diri sendiri, memulai melakukan pendelegasian terhadap pekerjaan-pekerjaan yang bersifat rutin, pekerjaan yang memerlukan banyak waktu sehingga dapat mengurangi stres; (6) membuat daftar prioritas, beberapa orang membuat beberapa daftar sekali dan dibagi dalam beberapa kategori,

yaitu prioritas yang tinggi dan mendesak untuk pekerjaan yang penting, prioritas medium dari yang kurang mendesak atau *moderate important* dan prioritas rendah dilakukan bila ada waktu; (7) mencari terobosan baru, tidak pernah terlalu tua untuk belajar dan mencari kemungkinan-kemungkinan baru, mencari teknik-teknik, prosedur-prosedur baru yang memungkinkan dapat bekerja lebih efektif. Pendapat yang dikemukakan oleh Stefanie dan Lanto ini merupakan langkah-langkah agar seseorang dapat bekerja tepat waktu, sehingga dapat mencapai efektivitas dalam bekerja. Di sini terlihat bahwa ketepatan waktu merupakan kunci untuk dapat mencapai keefektifan kerja. Keefektifan juga berkaitan dengan melakukan pekerjaan dengan benar. Selanjutnya, Siagian (1996:8) menyebutkan bahwa tiga kelompok utama usaha seorang eksekutif untuk meningkatkan keefektifannya., yaitu sebagai berikut:

1. Faktof-faktor bersumber pada diri eksekutif yang bersangkutan sendiri, yang meliputi:
 - a. Persepsi yang tepat.

Langkah pertama dan mungkin juga langkah utama adalah yang perlu diambil oleh seorang eksekutif dalam usahanya meningkatkan keefektifan adalah membulatkan tekad dan niat untuk menjadi eksekutif yang efektif. Langkah ini universal sifatnya karena mengambil langkah tersebut sesungguhnya mencerminkan kepercayaan orang yang bersangkutan pada dirinya sendiri. Kepercayaan pada diri sendiri sangat tergantung pada persepsi seseorang tentang misi yang harus diembannya, hak yang dimilikinya, tanggung jawab yang harus dipikulnya, fungsi yang harus diselenggarakannya dan pendekatan

operasional yang akan digunakannya. Inti dari persepsi yang tepat bagi seorang eksekutif adalah bahwa ia harus mampu mengemudikan organisasi sehingga organisasi melakukan hal-hal yang benar dan secara operasional diselenggarakan dengan benar.

b. Disiplin diri pribadi

Keefektifan seorang eksekutif sesungguhnya berangkat dari kemampuan eksekutif bersangkutan untuk mengatur diri sendiri terlebih dahulu secara baik. Banyak bentuk disiplin pribadi yang dapat dipergunakan untuk mengukur kemampuan seseorang. Salah satu langkah penting yang dapat diambil oleh seorang eksekutif adalah meningkatkan disiplin diri pribadi dalam mengelola waktunya secara tepat.

c. Pengendalian diri sendiri

Mengenal diri sendiri sangat penting karena mungkin dapat dikatakan bahwa pada umumnya manusia tidak mengenal dirinya sendiri sebaik yang diduga. Mengenal diri sendiri sangat penting bagi seorang eksekutif karena akibat dari hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukannya, tidak hanya dilakukan oleh dirinya sendiri saja, tetapi juga oleh berbagai pihak lain baik di dalam maupun di luar organisasi yang dipimpinnya.

d. Kemampuan mengatasi stress

Jabatan eksekutif selalu disertai apa yang disebut stress. Adanya stress tersebut merupakan suatu hal yang tidak mungkin bisa dihindari. Dan, bahkan makin tinggi kedudukan seorang eksekutif semakin kuat pula tekanan stress yang harus dihadapi. Pada dasarnya, seorang eksekutif menghadapi stress apabila ia

menghadapi masalah yang belum terpecahkan atau tidak terpecahkan secara memuaskan.

2. Faktor-faktor yang bersumber pada para *stakeholders*. Stakeholder adalah kelompok-kelompok tertentu yang mempunyai hubungan dan kepentingan, baik langsung maupun tidak langsung dengan suatu organisasi. Hubungan dan kepentingan itu timbul karena para stakeholder telah dan sedang mempertaruhkan sesuatu sehingga sangat berkepentingan untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya stakeholder dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu:
 - a. Mereka yang berada dalam lingkungan organisasi, seperti karyawan, dan pemilik modal;
 - b. Mereka yang berada di luar organisasi akan tetapi mempunyai hubungan langsung dengan organisasi yang bersangkutan, seperti para konsumen, pemasok, distributor, dan agen;
 - c. Pihak pemerintah.
3. Faktor-faktor lingkungan. Misalnya, kemampuan untuk memecahkan satu masalah dengan cepat dan mengatasi situasi kritis dengan cekatan tanpa kepanikan, kemampuan untuk memecahkan satu masalah yang sekarang tidak terasa akan berakibat negatif untuk jangka panjang; persepsi dan kemampuan mengembangkan pandangan agar dapat melihat segala sesuatu secara obyektif dan rasional; kemampuan untuk memperhatikan kenyataan bahwa laju terjadinya perubahan dalam berbagai lingkungan tidaklah selalu sama; kemampuan untuk memperhatikan kenyataan bahwa faktor-faktor lingkungan itu bukanlah pengaruh yang arahnya hanya sepihak atau satu jurusan.

Dengan merujuk pada pengertian dan uraian tentang keefektifan, maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan keefektifan adalah sejauhmana kemampuan seseorang dalam mencapai/mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui proses pekerjaan yang benar dan tepat waktu sebagaimana yang telah ditargetkan. Selanjutnya setelah diketahui hakekat dari keefektifan sebagaimana uraian di atas, selanjutnya perlu dibahas mengenai apa yang dimaksud dengan pekerjaan atau kerja, sehingga akan dapat diketahui atau diperoleh sintesis yang tepat berkenaan dengan keefektifan kerja. Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1994:4) mendefinisikan kerja sebagai suatu kegiatan yang menghasilkan nilai bagi orang lain. Menurut Hasibuan (2010:50) “kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan”. Demikian pula, Kartono (1991:13) menyebutkan pokok kerja yaitu; memproduksi barang / benda dan jasa-jasa bagi diri sendiri dan orang lain. Kerja penting untuk memenuhi kebutuhan hidup, selain itu dengan kerja orang merasa berguna, diinginkan, dan dibutuhkan serta untuk mencapai status sosial yang dikehendaki. Orang bekerja untuk mempertahankan eksistensi hidupnya. Mereka yang benar-benar mencintai dan menyadari arti dan pentingnya kerja akan mendapatkan kesuksesan dalam hidupnya. Kerja semata-mata bukan hanya karena uang, tetapi karena ingin mendapatkan pengakuan atas status sosial, prestasi, komunikasi sosial yang terbuka, penghargaan dan persahabatan dengan individu lainnya.

Handoko (1997:7) menyebutkan bahwa keefektifan kerja merupakan kemampuan memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan. Torrington,

Weightman dan Johns (1989:200) mengatakan bahwa keefektifan kerja adalah kalau seseorang dapat mengorganisir dirinya dengan lebih baik. Sherman, Bohlander dan Snell (1996:254) mengatakan keefektifan kerja adalah sejauhmana apa yang dipelajari dalam latihan yang diberikan dapat mempermudah pekerjaan dari seseorang, artinya apa yang dipelajari sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaan. Misalnya, tujuan utama dari pelatihan adalah untuk menunjang tujuan lembaga secara keseluruhan, program latihan ini hendaknya dikembangkan sesuai strategi lembaga. Ada empat langkah dari sistem latihan itu, yaitu: (1) membuat formulasi tujuan latihan, (2) mengembangkan pengalaman pembelajaran untuk mencapai tujuan, (3) membuat kriteria *performance*, (4) mengumpulkan informasi yang akan dipergunakan untuk melakukan evaluasi program latihan.

Rausch dan Sherman (2001:1) mengatakan keefektifan kerja akan tergantung dari adanya petunjuk (*guideline*) "yang mengingatkan". Petunjuk yang mengingatkan ini dikenal dengan 3 C yaitu: *control*, *competent*, dan *climate*. *Control*, yaitu bagaimana kontrol dilakukan terhadap organisasi dan pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai; *competent*, yaitu bagaimana kompetensi dibutuhkan oleh unit organisasi dihubungkan dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan dari semua *stakeholders* dan *climate*, yaitu bagaimana kebutuhan psikologis dari stakeholders dipenuhi oleh iklim organisasi.

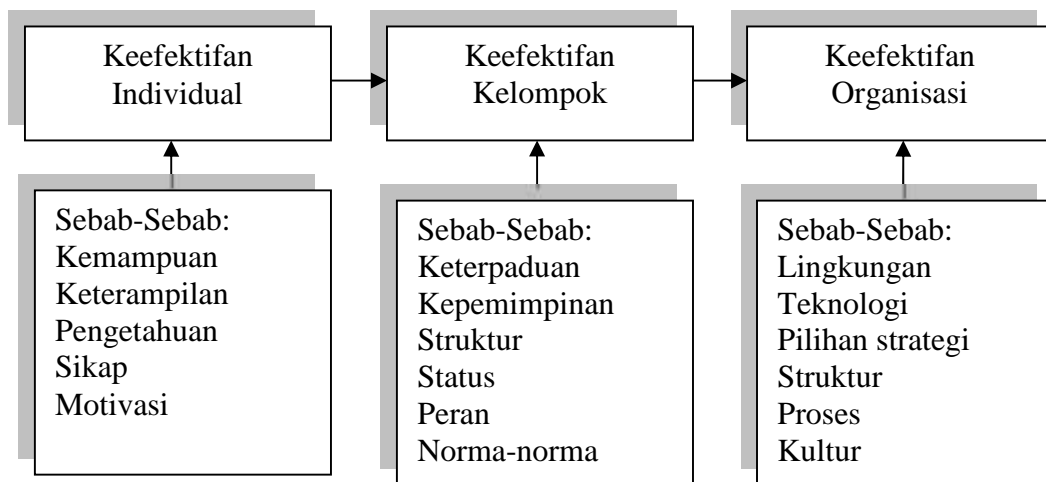
Menurut Lakein, keefektifan kerja adalah memilih tugas terbaik yang hendak dilakukan dari semua kemungkinan tugas yang tersedia, dan kemudian melakukan dengan cara yang benar. Mengambil pilihan yang tepat mengenai bagaimana menggunakan waktu, adalah jauh

lebih penting daripada melakukan efisiensi semua kerja yang dimiliki. Efisiensi memang baik tapi keefektifan jauh lebih merupakan sasaran yang penting (Lakein, 1997:2). Lebih lanjut dikatakan waktu merupakan sumber daya unik dalam segi apabila waktu itu diboroskan, waktu tidak dapat diganti. Para pimpinan organisasi yang mempergunakan waktu dengan efektif mengetahui kegiatan-kegiatan mana yang ingin mereka selesaikan, urutan terbaik dimana mereka melakukan kegiatan tersebut, dan kapan mereka ingin menyelesaikan kegiatan itu. Inti pengelolaan waktu adalah menggunakan waktu secara efektif.

Seseorang dapat menjadi lebih efektif dalam mengelola waktu menurut Lakein (1997:4) apabila menggunakan saran-saran sebagai berikut: (1) menentukan tujuan spesifik yang telah dipatok, (2) memprioritaskan tujuan. Tidak semua tujuan yang dimiliki itu sama pentingnya, sehingga perlu dibatas-batas. Tujuan-tujuan yang paling penting perlu diberi prioritas tinggi, (3) mendaftar kegiatan-kegiatan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan. Merencanakan itu sesungguhnya merupakan kuncinya. Tindakan spesifik diperlukan untuk mencapai tujuan. Mencatat tindakan-tindakan tersebut pada sehelai kertas, sebuah kartu indeks disusun pada komputer. Kegiatan ini menjadi daftar hal-hal yang harus dilakukan, (5) memprioritaskan daftar apa yang perlu dikerjakan. Langkah ini menyangkut menerapkan serangkaian prioritas kedua, disini perlu menekankan baik kepentingan maupun urgensinya. Apabila kegiatan itu tidak penting, perlu mempertimbangkan untuk mendelegasikannya kepada orang lain. Apabila tidak mendesak, lazimnya tindakan tersebut dapat menunggu. Menyelesaikan langkah ini akan membantu untuk menemukan kegiatan yang harus dikerjakan, (6) menjadwal hari. Setelah

memprioritaskan kegiatan, perlu disusun sebuah rencana harian. Setiap pagi (atau malam sebelumnya) tentukanlah apa yang ingin diselesaikan hari itu.

Keefektifan kerja juga sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, karena merupakan sumberdaya yang umum bagi semua organisasi. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, dan manajer/pimpinan harus mempunyai kemampuan lebih dari sekedar pengetahuan dalam hal penentuan kinerja individu. Gibson, Ivan Cevich, Donnelly (1994:32) mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya keefektifan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.2 di bawah ini dimana masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain.



Gambar 2: Model Proses Sebab Keefektifan

Sumber: (Gibson, 1994: 32)

Moore dalam Sutarto (1998:45) menyatakan bahwa faktor-faktor atau azaz-azaz yang berpengaruh terhadap keefektifan kerja yaitu (1) unit kerja, (2) rentangan kontrol, (3) kontrol, (4) kepemimpinan, (5)

pendelegasian wewenang, (6) ide-ide bawahan, (7) motivasi dan (8) spesialisasi. Pierce dan Newstrom (1996:354) menyatakan ada lima faktor penentu utama efektivitas kerja yaitu (1) motivasi, (2) kepuasan, (3) penerimaan atas perubahan, (4) pemecahan masalah dan (5) komunikasi. Gie (1991:45) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan keefektifan kerja adalah (1) motivasi kerja, (2) kemampuan kerja, (3) suasana kerja, (4) lingkungan kerja, (5) perlengkapan dan fasilitas dan (6) prosedur kerja. Streers (1985:9) mengelompokkan faktor-faktor yang turut mempengaruhi keefektifan organisasi meliputi karakteristik orang, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerjaan dan kebijakan dan praktek manajemen. Mahoney dan Weitzol dalam Liliweri (1997:326) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi keefektifan kerja yaitu sikap individu, orientasi individu, tampilan kerja, daya tahan kelompok dalam organisasi. Griffin (2003:20) juga mengemukakan beberapa faktor yang dianggap turut mempengaruhi keefektifan organisasi atau kerja meliputi level individual, level group atau kelompok dan level organisasi.

Dari kajian teoretik di atas, terlihat tidak ada satupun ahli yang mengungkapkan teori keefektifan kerja dengan lengkap untuk dijadikan indikator keefektifan kerja. Oleh karena itu, indikator keefektifan kerja yang digunakan dalam penelitian ini tidak hanya diambil dari pendapat satu ahli, melainkan dari beberapa ahli. Berdasarkan teori-teori yang sudah dibahas, setidaknya ada enam indikator yang dapat dijadikan untuk mengukur keefektifan kerja.

Pertama adalah penggunaan waktu yang efektif. Teori yang mendasari indikator ini adalah teori dari Stefanie dan Lanto, yang

mengemukakan bahwa keefektifan terkait dengan kemampuan seseorang untuk mengatur waktu. Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan waktu merupakan salah satu kunci untuk dapat mencapai keefektifan kerja. Kedua adalah kemampuan mengorganisir diri. Indikator ini didasari oleh teori yang dikemukakan oleh Torrington, Weightman dan Johns, yang menyatakan bahwa keefektifan kerja jika seseorang dapat mengorganisir dirinya dengan lebih baik. Ketiga, melakukan pekerjaan dengan benar. Indikator ini didasari oleh teori yang dikemukakan oleh Drucker yang menyebutkan bahwa keefektifan adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things.*). Keempat, adanya petunjuk yang mengingatkan. Indikator ini didasari oleh teori yang dikemukakan oleh Rausch dan Sherman menyatakan keefektifan kerja akan tergantung dari adanya petunjuk (*guideline*) yang mengingatkan. Petunjuk yang mengingatkan ini meliputi bagaimana kontrol diarahkan pada upaya mencapai tujuan yang hendak dicapai; bagaimana kompetensi dibutuhkan baik pengetahuan, keahlian dan kemampuan dan bagaimana kebutuhan psikologis dari stakeholders dipenuhi.

Kelima, keefektifan dalam melakukan komunikasi. Indikator ini didasari oleh teori Flanders (1994:50) yang menyebutkan bahwa keefektifan dalam komunikasi ialah suatu proses dua arah. Untuk hal ini perlu dipastikan bahwa orang lain mengerti dengan apa yang dikatakan dan mengerti dengan benar apa yang ia katakan. Pegawai harus memiliki ketrampilan berkomunikasi agar apa yang disampaikan memberikan dampak sesuai dengan yang diharapkan. Keenam, efektifitas pendidikan dan latihan yang diikuti pegawai. Indikator ini didasari oleh teori Sherman, Bohlander dan Snell (1996:254) yang

menyatakan bahwa keefektifan kerja adalah sejauhmana apa yang dipelajari dalam latihan yang diberikan dapat mempermudah pekerjaan dari seseorang, artinya apa yang dipelajari sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaan.

Berdasarkan teori dan pemahaman-pemahaman tentang keefektifan kerja sebagaimana diuraikan diatas, maka dapat sintesiskan bahwa keefektifan kerja adalah usaha pegawai dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah direncanakan melalui proses pekerjaan yang benar agar tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, indikatornya adalah: (1) penggunaan waktu yang efektif (2) pengorganisasian diri, (3) melakukan pekerjaan dengan benar, (4) adanya mematuhi petunjuk pekerjaan, (5) keefektifan dalam komunikasi, dan (6) efektivitas pendidikan dan latihan.

2. Kepuasan Kerja

Istilah Kepuasan kerja digambarkan pada sikap positif individu terhadap pekerjaannya atau merujuk pada sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins,2009:113). Sehingga apabila pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja, akan menunjukkan sikap positif dalam organisasi tempatnya bekerja karena kebutuhannya tercukupi sesuai harapannya, sehingga ia akan cenderung bekerja dengan sungguh–sungguh dan rela berkorban demi organisasinya dalam bentuk peningkatan kinerja organisasinya. Karena

kepuasan kerja pegawai yang diperoleh dari akumulasi kinerja karyawan yang meningkat akan meningkatkan kinerja organisasi pula.

Locke (1996:197b), mengartikan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau keadaan emosional positif yang menyenangkan terhadap pekerjaan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam pekerjaannya. Sementara itu menurut Viales dalam Dunnet (1983:132-142), membedakan hubungan konsep kepuasan kerja dengan konsep moral dan keterlibatan kerja (*job involvement*). Moral dan kepuasan kerja berkaitan dengan keadaan emosional positif yang mungkin dialami oleh pekerjaan. Viales (1983:144) menekankan konsep ini pada dua hal ; (1) moral lebih berorientasi pada masa depan, sedangkan kepuasan lebih berorientasi ke masa sekarang dan lampau, dan (2) moral sering merupakan suatu referensi kelompok yaitu berdasarkan pada keyakinan bahwa tujuan kelompok dapat dicapai dan selaras dengan tujuan individu, sedangkan kepuasan tergantung pada penilaian yang dibuat oleh individu itu sendiri dari situasi pekerjaannya. Colquit, LePine, Wesson (2001:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana merasakan tentang pekerjaan dan apa yang dipikirkan tentang pekerjaan. Robbins dan Judge (2009:114) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan sebagainya.

Spector (1998:147-158) mengemukakan pengertian kepuasan kerja sebagai berikut: *Job satisfaction is simply how people feel about their job and different aspects of their job. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their job. It is generally assessed, job satisfaction is an attitudinal variable.* Dari pengertian ini dapat kita ambil makna yang dimaksud oleh Spector yaitu bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ini berarti, kepuasan kerja adalah seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan seperti rekan kerja, gaji, karakteristik pekerjaan, maupun atasan. Smith (1983:655-663), kepuasan kerja adalah sebagai reaksi afektif (yaitu *emosional*) terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan karyawan antara hasil atau imbalan aktual yang diterima dengan apa yang diinginkan atau diharapkan karyawan. Brief (1998:193-198) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan internal seseorang yang diekspresikan oleh evaluasi afektif dan/atau kognitif terhadap pengalaman kerja dengan berbagai tingkat suka maupun tidak suka. Keadaan internal ini adalah kecenderungan yang merupakan predisposisi evaluasi positif maupun negatif yang bisa ditampilkan dalam tingkah laku nyata. Brief (1998:198) tidak memasukkan komponen tingkah laku dalam definisinya karena tingkah laku dianggap sebagai konsekuensi dari kepuasan kerja.

Davis dan Newstrom (1997:256) mengemukakan “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which*

employees view their work.” (Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya). Definisi lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (1998:98), yang mengatakan *“Is the way an employee feel about his or her job, it is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person’s attitude toward his job reflect plesant and unpleasent experiences in the job and his expectation about future experiences.”* (Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang). Kepuasan kerja juga berkaitan dengan rasa keadilan, dimana pandangan ini menggambarkan sejauh mana kewajaran yang diterima oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Setiap orang sebenarnya mempunyai kebutuhan untuk kelangsungan hidupnya, Kebutuhan hidup baik fisik maupun non-fisik hanya dapat dipenuhi melalui usaha yaitu kerja. Selanjutnya di dalam bekerja tentusaja ada perasaan puas dan tidak puas karena setiap kegiatan kerja yang dilakukan oleh individu tentu mengharapkan hasil dan hasil yang diperoleh berupa imbalan baik berbentuk intrinsik maupun eksterinsik akan memenuhi harapan-harapan tertentu. Jika hasil tersebut memenuhi harapan maka akan memberikan kepuasan tetapi sebaliknya jika hasil tersebut tidak memenuhi harapan yang diinginkan maka akan memberi rasa tidak puas. Agar pegawai

memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka pimpinan harus terus memotivasi para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjadi tinggi, mengingat kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan mana individu menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan, minat, ciri pribadi nilai-nilainya. Hal ini sesuai dengan pandangan yang dikemukakan Gouzaly (2000:257) bahwa faktor motivasi dapat menimbulkan kepuasan kerja yaitu dimana faktor tersebut meliputi faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi).

Untuk mengukur kepuasan kerja ada dua pendekatan yang paling banyak digunakan adalah angka-nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja. Faktor-faktor yang lazim yang akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja. "Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala buku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan. Apakah salah satu pendekatan lebih unggul dari yang lain? Secara intuitif, akan tampak bahwa menjumlahkan respons-respons terhadap sejumlah faktor pekerjaan akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja. Tetapi riset tidak mendukung intuisi ini. Inilah salah satu dari kasus yang langka di mana kesederhanaan lebih unggul daripada kerumitan. Perbandingan penilaian angka global dari satu pertanyaan terhadap metode penjumlahan faktor pekerjaan yang lebih panjang-lebar menyatakan bahwa yang pertama lebih sah. Penjelasan yang terbaik

untuk hasil ini adalah bahwa konsep kepuasan kerja secara inheren begitu luas, sehingga pertanyaan tunggal itu sebenarnya menjadi suatu ukuran yang lebih inklusif. Kepuasan Kerja merupakan reaksi kognitif, afektif dan evaluatif terhadap pekerjaannya (Greenberg, 1997:178).

Kepuasan kerja bersifat individual, tergantung kepada sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Vecchio (1995:124) mengartikan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan dan kecenderungan bertindak (*attitude*) dari seseorang terhadap pekerjaannya. Pendapat lain menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Secara praktis dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah emosi positif atau menyenangkan seorang individu yang diperoleh dengan cara melakukan penaksiran (*appraisal*) terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya (Luthans, 1998:144). Senada dengan hal ini, Martoyo (2000:142) menjelaskan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan.

Mullins (2005:703) mengemukakan beberapa faktor utama yang secara khusus dianggap turut mempengaruhi kepuasan kerja yakni: (1) teknologi informasi dan komunikasi, (2) stres ditempat kerja, (3) kerja organisasi dan desain pekerjaan individu, (4) model komprehensif dari pengayaan kerja, (5) pendekatan-pendekatan organisasi yang lebih luas, (6) kualitas kehidupan kerja, (7) kerja/ keseimbangan hidup, (8)

keterlibatan, (9) pengaturan kerja yang fleksibel, dan (10) lingkaran kualitas.

Jika seorang karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja dari usaha yang telah dikorbankan kepada organisasi, baik karena kebutuhannya tidak terpenuhi maupun karena antara manfaat yang ada tidak seimbang dengan imbalannya, maka mereka akan mencari cara yang memungkinkan mereka terhindar dari kegiatan organisasi. Bentuk penghindaran dari kegiatan organisasi dapat berupa mangkir (*Absenteeism*) maupun ekstremnya keluar dari keanggotaan organisasi yang diikutinya (Greenberg and Robert A. Baron, 1997:186-187). Pekerja yang merasa puas dengan pekerjaan yang produktif, meskipun hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja menunjukkan hubungan positif yang relatif kecil.

Berdasarkan teori dan pemahaman-pemahaman tentang kepuasan kerja sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional berupa perasaan dan persepsi yang dirasakan seorang pegawai atas apa yang dilakukan terhadap pekerjaan mereka, yang diukur dengan menggunakan : (1) melalui perasaan dan hati seperti: keadilan, rasa tenang, semangat kerja, dan bangga (2) ketenangan kerja seperti: dukungan rekan kerja, dukungan atasan, dukungan lingkungan, kesempatan promosi serta, (3) penilaian kerja dengan penghargaan, seperti insentif, penghasilan dan imbalan.

3. Perilaku Kepemimpinan

Kajian tentang masalah perilaku dalam kepemimpinan perlu terlebih dahulu memahami apa yang dimaksud perilaku (*behavior*).

Menurut Hersey dan Blanchard (1988:4), bahwa: "*Behavior is basically goal-oriented. In the other words, and behavior generally motivated by desire to attain some goal*". Pendapat ini menegaskan perilaku senantiasa berorientasi tujuan. Dengan kata lain, perilaku didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan-tujuan. Pendapat Barnard sebagaimana dikutip Prawirosentono (1999:35) mengemukakan bahwa: " karakteristik penting individu adalah aktivitas, karena dalam aktivitas ini sudah diamati ada berbagai aspek yang disebut perilaku. Tanpa aktivitas tidak akan ada pribadi seseorang. Maka perilaku individu disebut sebagai hasil faktor psikologis.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah aktivitas yang dilakukan seseorang dengan didasari tujuan tertentu baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Perilaku merupakan aspek psikologis yang muncul sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit untuk dipahami". Daft (1988:4) kemudian mempermudah pemahaman dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai "*sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama*". Stoner (1996:161) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas kelompok. Yukl (1994:61) menyimpulkan bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di

dalam sebuah kelompok atau organisasi. Konsepsi kepemimpinan dari sudut pandangan pemimpin dikemukakan oleh Bennis dan Nanus (1995:14), menurutnya seorang disebut pemimpin, jika ia mampu memberi visi kepada organisasi dan mampu menjabarkannya menuju realita. Kakabadse (2005:66) memandang kepemimpinan sejenis dengan motivasi atau perangsang yang kuat yang mendorong individu untuk bertindak, dan oleh karenanya, tidak ada urusannya dengan status, otoritas atau posisi yang dimilikinya. Sementara itu, kepemimpinan menurut Hurber (1996:52), pada intinya adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan adalah suatu konsep dan proses yang berhubungan dengan setiap kelompok. Grant yang dikutip Hurber (1996:53) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu pedoman, kelangsungan, pembelajaran serta pemberian motivasi untuk mencapai tujuan dan prestasi. Gaya kepemimpinan adalah suatu gabungan yang berbeda antara tugas dan hubungan perilaku yang biasa digunakan untuk mempengaruhi pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada intinya merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan pada suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Pentingnya kepemimpinan pada suatu organisasi terkait dengan strategi fungsi kepemimpinan. Menurut Hurber (1996:53), terdapat lima aspek penghubung di dalam kepemimpinan, yaitu: 1) Pemimpin (*The leader*), 2) Bawahan (*The Follower*), 3) Situasi (*The Situation*), 4)

Proses Komunikasi (*The Communication process*), dan 5) Tujuan (*The Goal*). Kelima unsur ini berinteraksi pada setiap momen kepemimpinan.

Berikut merupakan beberapa hubungan antara atasan (pimpinan) dengan bawahan (karyawan) meliputi: 1) Tingkat rasa percaya diri: kepercayaan, kehormatan bawahan kepada pimpinannya, 2) Struktur kerja (tingkat tugas kerja sesuai prosedur contoh: terstruktur atau tidak terstruktur), dan 3) Posisi kekuasaan (tingkat pengaruh pemimpin di mana mempunyai kekuasaan lebih seperti kekuasaan membayar gaji, memberhentikan, menentukan promosi dan kenaikan gaji karyawan.

Tahap berikutnya di dalam model Fielder dalam Becker (1981:249) ialah menilai keadaan ketiga jarak kontingensi variabel. Hubungan pemimpin dan karyawan adalah baik atau buruk, struktur kerja; tinggi atau rendah, dan posisi kekuasaan; kuat atau lemah. Fielder menetapkan hubungan pemimpin-karyawan yang lebih baik yaitu: struktur kerjanya lebih terstruktur dan posisi kekuasaannya lebih kuat, lebih terkontrol atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin lebih kuat. Orientasi hubungan pemimpin, perlu lebih menampilkan pada situasi yang lebih moderat.

Hurber (1996: 53-54), mengidentifikasi tiga keterampilan yang sangat dibutuhkan untuk memimpin atau mempengaruhi karyawan yaitu: (1) mendiagnosa (*Diagnosing*), proses memeriksa kegiatan yang menyangkut pemahaman situasi dan permasalahan baik yang bisa diatasi maupun yang tidak bisa diatasi, (2) mengadaptasi (*Adapting*), proses menyesuaikan kegiatan yang menyangkut penyesuaian perilaku dan pengembangan lain yang disesuaikan dengan situasi, dan (3) mengkomunikasikan (*Communicating*), proses

pengkomunikasian kegiatan karyawan. Organisasi merupakan sistem sosial yang ada untuk mensejahterakan masyarakat. Organisasi yang belajar terus menerus dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Senge yang dikutip Jaffe (2001:176-171) menyatakan bahwa bangunan dari *learning organization* adalah lima unsur yaitu: (1) berpikir sistem (*System thinking*), (2) penguasaan pribadi (*Personal mastery*), (3) bentuk mental (*Mentals models*), (4) berbagi visi (*Shared vision*), dan (5) kelompok belajar (*Team learning*).

Para ahli kepemimpinan telah meneliti dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan evolusi teori kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan (Poerwanto, 2000:26). Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Wahjusumidjo (1999:21) mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif,

partisipatif, dan delegatif. Prilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu: (1) perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, (2) perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin, (3) perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, (4) perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Perilaku kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Perilaku kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para

pengikutnya. Perilaku kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain. Thoah (2008:132) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Perilaku kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Sagala (2007:150) menjelaskan sejumlah ahli teori kepemimpinan yang menekankan style dari pemimpin yang efektif, yaitu kepemimpinan dengan perilaku partisipatif, nonpartisipatif, otokratik, demokratik dan *laissez-faire*. Robbins (2002:179) menjelaskan studi Universitas Iowa yang dilakukan oleh Kurt Lewin dan rekan-rekannya mempelajari 3 gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis dan *laissez faire*. Perilaku otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memutuskan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi bawahan. Perilaku demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam menentukan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Perilaku pemimpin *Laissez Faire* umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Keberhasilan pemimpin terletak pada seberapa banyak ia mengetahui dan menguasai teori tentang kepemimpinan. Dengan maksud untuk mencegah tindakan-tindakan yang salah dalam memimpin. Teori merupakan penggabungan antara konsep yang satu ke konsep yang lain sehingga dapat membentuk suatu sistem. Atau dengan kata lain teori adalah benar secara logika dan benar secara empiris. Di sisi lain teori kepemimpinan lahir bukan muncul begitu saja, melainkan lahir dari temuan-temuan para ahli melalui penelitian yang mendalam.

Berdasarkan analisis teori yang telah diuraikan di atas, maka yang dimaksud dengan perilaku kepemimpinan adalah tindakan pimpinan di dalam mempengaruhi, mengawasi, dan mengarahkan bawahannya sebagai pribadi atau kelompok dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan indikator: (1) mengutamakan capaian tujuan, (2) menilai pelaksanaan tugas bawahan, (3) menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas, (4) mempertahankan standar kerja, (5) memberi petunjuk pelaksanaan tugas, (6) melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahan, (7) memberikan dukungan terhadap bawahan secara adil, (8) mengharagai ide atau gagasan bawahan dan (9) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

4. Budaya Organisasi

Budaya dapat dipandang dari tingkatan (1) artifak dan kreasi, seperti seni, teknologi atau perilaku yang dapat diamati; (2) nilai-nilai, yaitu norma-norma kelompok dalam bentuk konsesus sosial atau lingkungan fisik; dan (3) asumsi-asumsi yaitu kepercayaan, persepsi,

perasaan yang menjadi sumber tindakan dalam hubungan antar manusia dengan lingkungan, sifat kodrati manusia, aktivitas manusia (William & Petrick, 1997:26).

Owens (1991:172) berpendapat bahwa budaya dipandang sebagai (1) nilai-nilai/norma, yang merujuk kepada bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan yang tidak dapat dilakukan oleh organisasi, (2) asumsi, yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang dianggap benar atau salah. Organisasi diartikan sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari 2 orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan atau seperangkat tujuan bersama. Berarti organisasi terdiri dari orang-orang yang berinteraksi sama lain.

Pengertian organisasi, menurut Gibson dan Donnely (1994:7) mengandung makna sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Berarti perilaku organisasi adalah mencapai tujuan organisasi yang disetujui bersama. Budaya Organisasi merupakan *the body of solutions*, masalah-masalah internal dan eksternal yang dilaksanakan secara konsisten oleh suatu kelompok dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara pandang, tidak didasari oleh anggota tetapi dipatuhi oleh anggota-anggotanya. Pada umumnya budaya berada dibawah ambang kesadaran, karena budaya itu melibatkan *taken for granted assumption* tentang bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak dan merasakan serta beraksi dengan lingkungannya (Kreitner & Kinicki, 2001:68). Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dan norma informal yang mengontrol individu dan kelompok

dalam organisasi berinteraksi satu dengan lainnya dan dengan organisasi diluar organisasi (Jennifer & Jones, 1996:494).

Schein (2004:17) menyatakan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu pola dari seperangkat asumsi dasar yang digunakan oleh anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah adaptasi internal maupun eksternal, yang berhasil dengan baik dan dianggap syah. Kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai suatu metode yang tepat dalam, memandang dan menganalisis masalah.

Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dilakukan dan apa yang tidak dapat dilakukan oleh anggotanya. Nilai-nilai yang terkandung di dalam organisasi mencakup nilai yang bersifat terminal dan nilai instrumental. Jenifer (1996:495) menyebutkan bahwa nilai terminal adalah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, sedangkan nilai instrumental yaitu model perilaku yang diinginkan untuk dilaksanakan oleh anggota organisasi, seperti kerja keras, sikap hati-hati, hormat pada tradisi, jujur, mau ambil resiko dan memelihara standar yang tinggi. Gibson (1994:31) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipahami oleh pegawai dan bagaimana persepsi itu menciptakan sebuah pola dari keyakinan (*beliefs*), nilai dan harapan. Berhubungan dengan nilai, Moorehead dan Griffin (1999:513) menyatakan, bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang membantu anggota organisasi mengetahui tindakan yang dapat diterima dan tindakan yang tidak dapat diterima. Keyakinan, norma, tata nilai dan ansumsi-asumsi dasar dalam budaya ini diharapkan akan mewarnai sikap dan perilaku individu di tengah-

tengah komunitasnya. Keyakinan ini membentuk model mental seseorang. Di tempat kerja, diperlukan model mental yang melandasi penyelenggaraan dan manajemen organisasi. Model mental tidak monolitik. Setiap individu dapat memiliki model mental yang berbeda-beda dari yang dimiliki orang lain. Meskipun demikian, model mental yang beraneka ragam itu biasanya juga mengandung berbagai kesamaan konseptual. Model mental yang berbeda-beda dapat dikembangkan menjadi suatu paradigma pada waktu orang bersedia berdialog dan membangun konsensus dengan bertumpu pada kesamaan konseptual yang terdapat di antara mereka. Kesamaan konseptual itu dapat ditemukan jika individu menyadari bahwa orang, di dalam lubuk hatinya yang paling dalam, sebenarnya menjunjung tinggi kebenaran yang sama; jika ada perbedaan, biasanya hal itu terdapat pada tataran operasional dan praktik.

Disamping itu, Kotter dan Heskett (1997:6), menyatakan bahwa istilah umum budaya berasal dari antropologi sosial yang mendefinisikan secara formal sebagai totalitas pola perilaku, seni, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari hasil karya dan pemikiran manusia yang membedakan suatu masyarakat. Dilihat dari sisi kejelasan dan kekuatan suatu organisasi, budaya organisasi/perusahaan dapat dibedakan atas dua tingkatan sebagai berikut : (1) pada tingkatan yang lebih mendalam dan kurang terlihat, dimana budaya merujuk kepada nilai-nilai (keyakinan dan tujuan) yang dianut bersama oleh sebagian besar orang-orang yang berada dalam kelompok yang cenderung bertahan sepanjang waktu walaupun anggota kelompok sudah berubah, pada tingkatan ini budaya bisa sangat sukar untuk berubah. (2) pada tingkatan yang lebih terlihat,

dimana merujuk kepada norma perilaku kelompok atau suatu organisasi yang menggambarkan cara bertindak yang lazim dan sudah meresap sehingga pegawai perilaku seniornya, pada tingkatan ini budaya lebih mudah untuk berubah jika dibandingkan dengan tingkatan pertama yang tidak terlihat. Sebuah 'budaya divisional' akan menjadi budaya yang dimiliki bersama oleh semua kelompok fungsional dan geografis suatu divisi di sebuah perusahaan.

Lebih lanjut Kottler dan Heskett (1997:17), berpendapat ada tiga kategori perspektif hubungan antara budaya dengan kinerja yang unggul yaitu, budaya-kuat, budaya-cocok, budaya adaptif. Kategori pertama, yaitu budaya yang kuat dari suatu perusahaan meliputi tiga gagasan : (1) budaya sebagai penyatuan tujuan organisasi dimana karyawan cenderung mengikuti nilai-nilai dan praktek yang dimiliki bersama untuk mencapai tujuan bersama; (2) budaya sebagai peningkatan motivasi yang luar biasa dalam diri para karawan sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan; dan (3) dapat memberikan struktur dan kontrol informal yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Kategori kedua, adalah budaya yang cocok dengan konteksnya, antara lain berupa kondisi obyektif dari industrinya, segmentasi industri yang dispesifikasi oleh perusahaan, atau strategi bisnis itu sendiri. Kategori ketiga adalah budaya yang adaptif dimana hanya budaya yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dihubungkan dengan kinerja yang unggul dalam jangka panjang. Ciri-ciri budaya yang tidak adaptif adalah budaya yang sangat

birokratis, orang-orangnya reaktif, menolak resiko, dan sangat tidak kreatif.

Budaya adalah suatu nilai bersama yang diciptakan oleh sekelompok orang-orang pada waktu tertentu. Sumber daya yang tangible, seperti mesin dan bangunan, sama nilainya dengan sumber daya intangible, seperti pengetahuan ilmiah dan sistem-sistem pengelolaan anggaran, yang berinteraksi antara anggota organisasi yang memproduksi, apa yang dikatakan oleh para antropologis sebagai unsur budaya. Tentu saja, hubungannya adalah timbal balik; keyakinan dan nilai akan menciptakan tujuan-tujuan dan tujuan akan menciptakan dan membentuk keyakinan dan nilai. Salah satu orientasi nilai budaya yang sangat inti dalam sistem nilai sebagai akar dari produktivitas, baik bagi individu maupun organisasi ialah belajar untuk mengikuti dan mempelopori perubahan.

Kemudian Schein (2004:17) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut : “----- *a pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with a problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered perceive, think, and feel in relation to those problems.* Definisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu dan ruang lingkup, sifat manusia dan hubungan manusia. Schein membedakan antara keyakinan-keyakinan yang mendasari (yang dapat tidak disadari) dan nilai-nilai yang menyerti, yang dapat konsisten maupun tidak dengan keyakinan-keyakinan tersebut. Nilai-nilai mendukung yang tidak konsisten dengan keyakinan-keyakinan yang mendasari didasarkan atas pelajaran sebelumnya tidak akan secara akurat mencerminkan budaya tersebut. Misalnya, sebuah perusahaan dapat mendukung komunikasi terbuka, namun keyakinan yang mendasarinya mungkin adalah bahwa setiap ekspresi kritik atau ketidaksesuaian adalah bertentangan dan harus dihindari. Sering kali sukar untuk menggali ke bawah lapisan dangkal tentang nilai-nilai mendukung untuk menemukan keyakinan-keyakinan yang mendasari dan asumsi-asumsi, beberapa diantaranya dapat tidak disadari.

Lebih lanjut, Miller juga berpendapat bahwa dalam berbuat selalu ada nilai-nilai yang mendasarinya. Nilai-nilai tersebut adalah keyakinan yang dipegang teguh. Delapan butir menu utama tersebut, diidentifikasi oleh Miller sebagai dasar bagi budaya perusahaan yang baru atau untuk masa mendatang dan kompetitif. Butir-butir itu disebut sebagai nilai-nilai utama karena dapat diterapkan pada semua organisasi dan manajemen, serta pada kenyataannya banyak perusahaan yang telah berhasil menggunakan nilai-nilai tersebut. Dari beberapa definisi diatas, bahwa budaya organisasi terdiri dari unsur-unsur, sistem nilai, asumsi dasar, keyakinan yang dianut bersama, norma, pola ritual, pedoman perilaku dalam mengatasi masalah.

Schein (1984:3-7) adalah seorang psikolog ilmu sosial, mendefinisikan konsep budaya organisasi dalam bentuk suatu model dinamik mengenai bagaimana budaya dipelajari, disebarkan, dan diubah. Karena banyak tulisan yang berpendapat bahwa budaya perusahaan merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dasar argumentasi yang dikemukakan Schein adalah bahwa semua harus memahami kekuatan-kekuatan evolusi dinamik yang mempengaruhi suatu budaya yang berkembang dan berubah. Definisi formal budaya organisasi menurut Schein adalah: suatu pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan suatu kelompok tertentu dalam usaha mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dari yang telah terbukti cukup sah, dan karenanya, diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk membayangkan, memikirkan dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Untuk benar-benar memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai dan perilaku nyata dari suatu kelompok, perlu menyelidiki asumsi yang mendasari, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana para anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan merasakan. Asumsi seperti dengan sendirinya merupakan reaksi yang dipelajari (*learned response*) yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung (*espoused value*). Tetapi, ketika nilai menyebabkan masalah, nilai itu ditransformasikan menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu yang sesungguhnya. Bila asumsi telah diterima begitu saja, kesadaran akan tersisih. Bila asumsi yang di terima begitu saja begitu kuatnya sehingga mereka tidak dapat dibantah atau diperdebatkan lagi. Schein

(1984:61) telah berusaha menyusun definisi formal tentang budaya perusahaan yang diturunkan dari model dinamik pembelajaran dan dinamika kelompok. Definisi ini menegaskan bahwa budaya : (1) selalu dalam proses pembentukan dan perubahan, (2) cenderung mencakup semua aspek kehidupan manusia, (3) dipelajari dalam kerangka isu adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan (4) pada akhirnya tertulis sebagai sekumpulan asumsi dasar yang saling berkaitan dan terpolakan untuk menangani isu-isu puncak seperti isu kemanusiaan, hubungan antar manusia, waktu, ruang, dan hakikat realitas dan kebenaran itu sendiri.

Budaya organisasi membentuk, mengontrol, dan mengatur perilaku, persepsi, sikap, kepercayaan dan nilai individu anggota organisasi (Altman, 1998:1). Setiap organisasi pada dasarnya memiliki keunikan tersendiri dalam menjalankan aktivitas keorganisasiannya. Mulai dari cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan, sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi. Kesemua itu merupakan aspek yang tak terpisahkan dari budaya organisasi.

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pasti memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi organisasi. Fungsi penting dari budaya adalah untuk membantu memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi, dan dengan demikian mengurangi ketegangan, ketidakpastian dan kekacauan. Masalah-masalah internal dan eksternal tersebut saling berhubungan dengan ketat, dan organisasi-organisasi harus menghadapinya secara simultan. Selain pemecahan-pemecahan dikembangkan melalui pengalaman, ia menjadi asumsi-asumsi yang

dirasakan bersama yang diteruskan kepada para anggota baru. Selang beberapa waktu, asumsi-asumsi tersebut menjadi demikian familiar sehingga para anggota tidak lagi menyadarinya. Mondy dalam Riani (2011:8) juga menegaskan bahwa budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajemen dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategi, *programming*, *budgetting*, *controlling*, monitoring, evaluasi, dan lainnya. Menurut Sunarto (2003:123) budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi antara lain: (1) pengikat organisasi; budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan, (2) *integrator*; budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi, (3) identitas organisasi; budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi, (4) energi untuk mencapai kinerja yang tinggi; dalam hal ini budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi, (5) ciri kualitas; budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi, (6) *motivator*; budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya, dan (7) pedoman gaya kepemimpinan; adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu

tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat. Sebagai faktor penting dalam organisasi, budaya organisasi memiliki juga sejumlah fungsi bagi anggota organisasi dan organisasi. Robbins (2002:294-295) menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi sebagai berikut : (1) budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Budaya dapat membedakan antara organisasi yang satu dan yang lain, (2) budaya menumbuhkan rasa identitas bagi para anggotanya, (3) budaya menumbuhkan komitmen bersama daripada individual, (4) budaya meningkatkan kemantapan sosial. Budaya dapat menjadi perekat sosial serta mempersatukan organisasi dan rasa seiyasekata dan senasib sepenanggungan para anggota. (5) budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh lebih besar terhadap pegawai dibandingkan budaya yang lemah. Budaya yang kuat dan mendukung standar etis yang tinggi diyakini akan membawa pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku pegawai. Apa yang dapat dilakukan manajemen untuk menciptakan budaya yang lebih etis, Umam mengusulkan kombinasi praktik-praktik berikut ini: (1) jadilah contoh yang kuat. Karyawan akan melihat perilaku manajemen puncak sebagai tolok ukur untuk merancang perilaku yang tepat. Apabila manajemen senior mengambil jalur cepat etis, ia memberikan pesan yang positif untuk semua karyawan, (2) komunikasikanlah harapan etis. Ambiguitas etis dapat diminimalisasi oleh penciptaan dan penyebaran kode etik organisasi. Kode etik tersebut harus menetapkan nilai-nilai utama organisasi dan kaidah etis yang diharapkan untuk diikuti oleh karyawan, (3) berikanlah pelatihan

etis. Adakanlah seminar, lokakarya dan program pelatihan etis yang serupa. Gunakanlah sesi pelatihan ini untuk mendorong standar perilaku organisasi, mengkalifikasi praktik yang boleh dan tidak boleh, dan mengajukan dilema etis yang mungkin, (4) berikanlah imbalan secara terang-terangan terhadap tindakan etis dan berikan hukuman terhadap tindakan yang tidak etis. Penilaian kinerja dari manajer harus mencakup evaluasi poin organisasi. Penilaian harus mencakup sasaran yang diambil untuk mencapai sasaran dan hasilnya. Perilaku orang yang bertindak etis hendaknya diberi imbalan secara terang-terangan. Hal yang tidak kalah pentingnya juga, tindakan yang etis harus dihukum secara kasat mata, dan (5) sediakanlah mekanisme yang bersifat melindungi. Organisasi perlu menyediakan mekanisme formal sehingga karyawan dapat membahas dilema etis dan melaporkan perilaku yang tidak etis tanpa takut ditegur. Ini mungkin mencakup pengadaan konselor etik, ombudsmen, atau pejabat etik (Khaerul Umam, 2012: 110).

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu, dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2002:587). Lebih lanjut dikatakan bahwa sistem makna bersama, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu, riset terbaru berkaitan karakteristik itu ada tujuh karakteristik yang merupakan hakikat dari budaya suatu organisasi sebagai berikut : (1) inovasi dan Pengambilan Resiko. Yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dalam mengambil resiko. (2) perhatian ke rincian. Sejah mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada

rincian, (3) orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, (4) orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. (5) orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu. (6) keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai, (7) kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk pemahaman bersama, yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Karakteristik ini dapat diramu untuk menciptakan organisasi yang sangat beraneka.

Chatman dan Caldwell dalam Hoy dan Miskel (2001:183) menyebutkan beberapa elemen atau karakteristik yang membentuk suatu kultur organisasi yaitu: (1) *innovation: the degree to which employees are expected to be creative and take risks*, (2) *stability: the degree to which activities focus on the status quo rather than change*, (3) *attention to detail: the degree to which there is concern for precision and detail*, (4) *outcome orientation: the degree to which management emphasizes result*, (5) *people orientation: the degree to which management decisions are sensitive to individuals*, (6) *team*

orientation: the degree to which employees are expected to be competitive rather than easygoing.

Sementara itu, *The Jakarta Consulting Group* dalam Susanto (2004:11-14) mengemukakan dua belas karakteristik budaya organisasi yaitu: (1) kepemimpinan; kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah; (2) inovasi, dalam mengerjakan tugas-tugas organisasi lebih berorientasi pada pola lama dan memakai metode yang telah teruji atau pada pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen; (3) inisiatif individu, inisiatif ini meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugas, seberapa besar tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan; (4) toleransi terhadap resiko, budaya organisasi juga ditandai dengan seberapa jauh sumber daya manusia yang ada didorong untuk agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya; (5) pengarahan, artinya adalah kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumberdaya manusia atas hasil kerjanya; (6) integrasi, yaitu bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antarsumber daya manusia ditanamkan; (7) dukungan manajemen, dukungan manajemen disini bermakna seberapa baik para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas; (8) pengawasan,

pengawasan meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi; (9) identitas, identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh; (10) sistem penghargaan, sistem penghargaan berkaitan dengan kenaikan gaji dan promosi sesuai dengan kinerja karyawan; (11) toleransi terhadap konflik, toleransi terhadap konflik berarti usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi; dan (12) pola komunikasi, yaitu komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap organisasi.

Terciptanya budaya di dalam organisasi banyak faktor yang menentukannya. Seperti yang disebutkan oleh Robbins (2002:573), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah : (1) inisiatif individu (*Individual Initiative*) yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota, (2) toleransi resiko (*risk tolerance*) adalah tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko, (3) integrasi (*Integration*) ialah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik, (4) Dukungan manajemen (*management support*) yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja dibawahnya, (5) pengawasan (*control*) yaitu sejumlah aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan, (6) identifikasi (*Identify*) yakni tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing, (7) sistem penghargaan

(*reward system*) adalah tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan performance pegawai sebagai lawan dari senioritas, anak masyarakat dan lain-lain, (8) toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*); yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi, (9) pola komunikasi (*communication patterns*) yakni tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otoritas pada hirarki formal. Susanto mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu: (1) kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan, (2) komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi, dan (3) motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan Robbins (2002:55).

Dalam organisasi dewasa ini, terdapat banyak isu mengenai perubahan-perubahan dan bagaimana seorang pribadi atau sekelompok orang dalam suatu organisasi mengatasi desakan perubahan yang tidak dapat dielakkan sehingga dapat mempertahankan organisasi mereka agar tetap berlangsung. Apabila manajer dalam suatu organisasi ingin meningkatkan efektivitas kerjanya, mereka tidak lagi dapat membiarkan perubahan itu terjadi sebagaimana adanya. Mereka harus dapat menyusun strategi untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan perubahan. Perubahan yang diintroduksi secara tidak

tepat, juga dapat menyebabkan timbulnya sikap menentang dan tindakan sabotase. Perusahaan-perusahaan dalam lingkungan yang stabil dan statik, akan merasakan bahwa suatu ketika perubahan perlu dilaksanakan. Teknologi teknologi baru terus menerus dikembangkan, dan persaingan harus dihadapi dalam bentuk penawaran pemasaran dan kebijaksanaan-kebijaksanaan baru. Bila manajemen merencanakan suatu perubahan, maka harus memutuskan unsur-unsur apa dalam organisasi yang akan diubah. Leavitt dalam Yudhaningsih (2011:48-49) menyebutkan bahwa organisasi dapat diubah melalui pendekatan struktural, pendekatan teknologis dan pendekatan orang. Pendekatan struktural dapat dibagi menjadi tiga kelompok. Kelompok pertama adalah perubahan struktural yang diciptakan melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik. Para teoritis klasik berusaha untuk memperbaiki prestasi organisasi melalui perumusan secara jelas dan hati-hati tanggungjawab jabatan para anggota organisasi. Pendekatan perubahan struktural lainnya adalah pengubahan organisasi melalui desentralisasi yang mana pendekatan ini didasarkan pada gagasan bahwa penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri akan meningkatkan motivasi para anggota organisasi dan membantu mereka untuk memusatkan perhatian mereka pada prioritas yang lebih tinggi. Pendekatan struktural ketiga bermaksud untuk melakukan perbaikan prestasi organisasi melalui modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Pendekatan ini didasarkan atas pemikiran bahwa aliran kerja yang tepat dan pengelompokkan keahlian menyebabkan perbaikan produktivitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat kerja dan kepuasan kerja. Dalam kaitannya mengenai perubahan budaya, Robbins (2002:592)

menyatakan bahwa budaya membawa karyawan kedalam beberapa bentuk : (1) cerita (*story*); yaitu cerita turun temurun sejak penemu organisasi, (2) ritual (*ritualis*) yakni keyakinan dan kebiasaan yang dilakukan dalam perusahaan atau organisasi.(3) material (*material*) adalah simbol, barang-barang atau alat yang digunakan dalam kegiatan perusahaan yang menunjukkan kepentingan seseorang. (4) bahasa (*language*) merupakan setiap kelompok biasanya mempunyai bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh kelompok itu sebagai bukti penerimaannya atas budaya yang ada. Menurut Robbins, perubahan budaya dapat dilakukan dengan delapan cara, yaitu: (1) jadikan perilaku manajemen puncak sebagai model, (2) ciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan/keyakinan yang sesuai dnegan budaya yang diinginkan, (3) seleksi promosikan dan support karyawan yang mendukung nilai baru yang dicari, (4) menentukan kembali cara-cara proses sosialisasi untuk nilai yang baru, (5) rubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) gantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal/tertulis, (7) mengacak sub budaya yang ada melalui rotasi jabatan yang luas, dan (8) tingkatkan kerjasama kelompok dengan konsensus dan partisipasi tumbuh rasa saling percaya.

Sedangkan Hesselbein (2002:2) menegaskan bahwa mengubah suatu organisasi memerlukan transformasi dari organisasi itu sendiri, tujuannya, fokusnya pada pelanggan dan hasil Budaya tidak berubah karena ingin mengubahnya. Budaya berubah ketika organisasi ditransformasi; budaya merefleksikan realitas orang-orang yang bekerjasama setiap hari. Berdasarkan pengalaman dan pengamatan, ada tujuh langkah untuk mengubah budaya melalui organisasi yang telah berubah yakni: (1) mengamati lingkungan sehubungan dengan

dua atau tiga tren yang akan memberi pengaruh terbesar bagi organisasi di masa depan, (2) menentukan implikasi dari tren tersebut bagi organisasi, (3) melihat kembali misinya, menjawab pertanyaan klasik pertama” apa misi” dan mempelajari tujuan serta memperbaikinya sampai menjadi pernyataan yang singkat, kuat, dan menggugah mengenai mengapa melakukan apa yang dilakukan, (4) melarang hierarki lama yang diwarisi dan membangun struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair, yang melepaskan energi dan semangat orang lain, (5) menantang pernyataan ” kita selalu melakukannya seperti itu” dengan mempertanyakan setiap kebijakan, praktik, prosedur, dan asumsi, meninggalkan apa saja yang kurang berguna saat ini atau di masa depan dan hanya mempertahankan apa yang merefleksikan masa depan yang diinginkan, (6) berkomunikasi dengan beberapa pesan yang kuat dan menggerakkan, yang dapat memobilisasi orang-orang diseperti misi, tujuan, dan nilai-nilai bukan dengan 50 pesan yang sukar diingat orang, dan (7) membagikan tanggung jawab kepemimpinan ke semua bagian di dalam organisasi, sehingga kita bukan satu-satunya pemimpin, tetapi banyak pemimpin pada semua tingkatan organisasi.

Sejalan dengan itu, dengan memulai setiap langkah yang menantang ini, para pemimpin organisasi, dalam perilaku dan bahasa mereka, akan memuat misi, nilai-nilai dan prinsip-prinsip. Dengan bekerjasama dengan yang lain untuk menuju perubahan, menciptakan hasil yang diinginkan organisasi yang inklusif, kohesif, dan produktif yang mencapai tingkatan baru dalam hal keunggulan kinerja dan kepentingannya. Drucker dalam Heselbein & Jhonston (2002:5) membuat pernyataan yang sangat kuat: ” Agar organisasi dapat

mencapai standar yang tinggi, para anggotanya harus percaya bahwa apa yang sedang dilakukan organisasi, dalam analisis terakhir adalah satu kontribusi bagi komunitas dan masyarakat di mana semua saling bergantung.” Itulah perkawinan budaya dan organisasi, keyakinan dan praktik, yang menandai organisasi yang terbaik. Dan dengan cara melingkar yang menakjubkan, begitu organisasi dan orang-orangnya bertumbuh dan berkembang, budaya merefleksikan dan menggemakan serta menghantarkan sebuah pesan yang berubah saat lingkungan dan kebutuhan pelanggan berubah.

Pada akhirnya, adalah hal yang bagus jika budaya tidak mudah berubah. Sebuah budaya mendefinisikan jantung organisasi, dan suatu perubahan pada jantung tidak boleh dianggap enteng. Namun proses yang introspektif dan inklusif di mana organisasi merumuskan nilai-nilainya dan mengingat kembali misinya akan memungkinkan organisasi tersebut melayani pelanggan dan komunitasnya dengan kinerja yang tinggi, supaya dapat hidup relevan di masa depan yang tidak pasti. Kemampuan untuk berubah dan melayani adalah inti budaya yang hebat dan bersemangat.

Berdasarkan pemahaman teori-teori seperti di atas, dapat disintesis tentang budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dari makna bersama (*shared meaning*) yang menekankan pentingnya norma-norma kelompok kerja, sentimen-sentimen, nilai-nilai dan interaksi-interaksi yang muncul di tempat kerja yang dikembangkan untuk mengatasi masalah maupun mengontrol perilaku anggota organisasi dengan indikator seperti: (1) disiplin, (2) ketertiban, (3) kerja keras, (4) kehormatan, (5) kejujuran, (6) komunikasi, (7) tanggung jawab dan (8) loyalitas.

B. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Manusia pada dasarnya selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan berbagai macam cara, di antaranya dengan bekerja. Pegawai akan memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya secara optimal kepada organisasi tempat dia bekerja, apabila organisasi tersebut dapat memberikan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai perlu mendapat perhatian yang serius, karena kepuasan kerja itu memungkinkan timbulnya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya jika seseorang tidak merasa puas dengan pekerjaan yang diterimanya, maka akan melakukan pekerjaannya tidak sepenuh hati yang akhirnya kualitas kerjanya tidak akan baik. Jika seorang pegawai merasa puas dengan apa yang diterimanya, akan menghasilkan kualitas dan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai tidak merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya, maka hal ini mungkin akan menimbulkan hal-hal yang akan merugikan bagi organisasi.

Kepuasan kerja pegawai ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut secara tepat waktu, di samping itu munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisiatif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja. Kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, hal ini mengingat apabila pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan tercipta suasana yang penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga

tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Sebaliknya apabila pegawai tidak merasa puas, maka akan tercipta suasana yang kaku, membosankan, dan semangat tim yang rendah.

Kepuasan kerja pada dasarnya juga merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap nilai-nilai, norma-norma atau kegiatan yang berlaku pada organisasi maka akan dirasakan sesuai dengan keinginan pegawai, makin tinggi pula kepuasan pegawai terhadap kegiatan tersebut.

Setiap organisasi mengharapkan adanya budaya organisasi yang kuat, yang mampu mempengaruhi perilaku anggota dalam bertindak, berpikir dan bersikap di dalam interaksi antar anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasi yang dianutnya. Karena dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan muncul perilaku anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya loyalitas, dinamika kelompok di dalam organisasi, arah bersama dalam mencapai tujuan organisasi, dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasional.

Bagi pegawai, budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan sikap kepercayaan diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota-anggota yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi yang berlaku pada sebuah organisasi akan berdampak pada kepuasan kerja yang ditunjukkan. Oleh karena itu diduga budaya

organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai.

2. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamik. Kepuasan kerja secara umum, menyangkut sikap pegawai mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal, seperti kognisi, emosi dan kecenderungan perilaku pegawai.

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan di organisasi, seorang pimpinan merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan organisasi yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan organisasi direalisasikan.

Suatu organisasi memiliki beberapa unsur penting salah satunya adalah sumber daya manusia atau tenaga penggerak jalannya organisasi menuju tercapainya tujuan yang telah disepakati terlebih dahulu. Organisasi yang dimaksudkan dalam hal ini adalah instansi yang merupakan wadah bagi para sumber daya manusia, baik sebagai pimpinan maupun bawahan. Melihat keberadaan karyawan atau pegawai tersebut maka manajemen instansi perlu memperhatikan

kepentingan pegawai dan mampu menciptakan suasana kerja yang mendorong peningkatan kepuasan kerjanya. Dalam instansi seperti UIN Sumatera Utara, pertentangan-pertentangan bisa saja terjadi antara para pegawai sendiri ataupun para pemimpin sendiri, hal itu terjadi karena banyaknya pegawai yang ada dalam instansi, dikarenakan masing-masing mempunyai sifat, sikap, keinginan, kepribadian, minat yang berbeda-beda dan kepuasan yang berbeda-beda pula.

Keberhasilan pemimpin menggerakkan bawahan sangat tergantung pada kemampuan mempengaruhi bawahan agar mau bekerjasama dengan sukarela oleh karena setiap bawahan memiliki pandangan tersendiri tentang pimpinannya. Persepsi para pegawai terbentuk dari interaksi antara pimpinan dengan para pegawai. Di samping interaksi tersebut para pegawai sebagai bawahan juga menerima informasi tentang pimpinan dan para personil lainnya. Pemimpin harus mampu melaksanakan fungsinya dengan baik terutama dalam mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan mengawasi pegawai agar mau melaksanakan tugasnya. Semua itu berlangsung bila ada komunikasi dan kerjasama di dalam lingkungan organisasi. Kerjasama antara pimpinan dengan para pegawai akan tercipta bilamana para pegawai mempunyai persepsi yang baik tentang pimpinan. Pandangan pegawai akan baik tentang pimpinannya apabila para pegawai sebagai bawahan merasa diperlakukan dengan baik, adil dan tanpa pilih kasih. Demikian pula bila para pegawai memiliki persepsi yang baik tentang pimpinannya akan mendukung dan melaksanakan tugas yang ditetapkan pimpinan secara bersungguh-sungguh.

Pimpinan yang baik juga akan selalu memperhatikan bawahannya, memperlakukannya dengan baik, adil dan tanpa pilih kasih. Jika pegawai mempunyai kesan yang baik terhadap pimpinannya maka dengan demikian pegawai akan termotivasi melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dengan penuh kesungguhan dan tanggung jawab. Pandangan pegawai akan kepemimpinan yang baik diduga sangat besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang termotivasi dalam bekerja akan lebih bersemangat dan berhati-hati dalam setiap tugas yang dilaksanakannya. Namun sebaliknya jika kepemimpinan kurang baik maka pegawaipun kurang termotivasi dalam melaksanakan tugas dan pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, maka sejalan dengan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Keefektifan Kerja

Keefektifan kerja yang tinggi hanya mampu diciptakan perangkat organisasi secara keseluruhan manakala pranata yang ada di organisasi sudah tertata dengan baik. Pranata organisasi seperti tujuan, ketentuan dan peraturan umum yang berlaku di organisasi dapat berjalan juga didukung adanya kesepahaman dari warga organisasi akan kebaikan dalam menjalankan pranata yang dimaksud guna mencapai tujuan organisasi, penciptaan budaya organisasi yang kondusif oleh setiap warga organisasi juga menjadi bagian yang terpenting dalam pelaksanaan ketentuan yang berlaku diorganisasi sehingga akan tercermin keteraturan dan keharmonisan seluruh aktivitas kegiatan di organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Pegawai yang memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan, tata tertib dan norma yang berlaku akan mendorongnya bekerja sepenuh hati dan berupaya memberikan bukti kerja yang tinggi, dan untuk mendukung hal ini maka upaya penciptaan situasi kerja yang kondusif akan mendorong pegawai untuk senantiasa menjaga kedisiplinan dalam bekerja, penggunaan waktu secara cermat dan didukung dengan rasa dorongan dan tanggung jawab yang tinggi pada gilirannya akan membentuk perwatakan dan sikap pegawai untuk senantiasa memanfaatkan waktu yang ada dan berupaya mengurangi kesalahan dalam bekerja yang akan mendorong munculnya keefektifan kerja yang tinggi.

Dalam kaitan dengan penciptaan keefektifan kerja pegawai, maka faktor budaya organisasi juga dipandang sebagai satu aset atau sumber daya organisasi sehingga organisasi menjadi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun non fisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi.

Pegawai yang memahami dan meyakini nilai-nilai maupun norma-norma yang berlaku dalam organisasi dan menjadikannya sebagai acuan dan pedoman sehingga membentuk sikap dan keterampilan kerja dalam bentuk integritas, profesionalisme keteladanan, kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai dan sebagainya. Tentunya nilai-nilai budaya ini menuntun pegawai agar senantiasa bekerja keras dan siap mengatasi segala jenis permasalahan yang dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerjanya.

Oleh karena itu, budaya organisasi diduga berpengaruh langsung terhadap keefektifan kerja.

4. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Keefektifan Kerja

Kedudukan pegawai merupakan asset penting yang wajib dijaga, terutama bagi organisasi yang khususnya bergerak dibidang jasa pelayanan yang mengandalkan tingkat kinerja pegawai yang tinggi. Berbagai faktor yang dianggap turut meningkatkan keefektifan kerja pegawai, diantaranya perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan dalam organisasi merupakan spirit untuk memutar roda pemberdayaan organisasi. Artinya, peran sentral dalam organisasi tidak pernah lepas dari kinerja seorang pemimpin untuk mengerakkan potensi-potensi dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan juga merupakan suatu seni dalam proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau bekerjasama secara sukarela demi pencapaian tujuan. Pemaknaan di atas juga mengandung makna bahwa pegawai yang dipengaruhi tidak sekedar mau bekerja, tetapi juga rela bekerja dengan keyakinan yang tinggi serta mampu bekerjasama.

Jika seorang pegawai sering terlambat masuk kerja, malas, suka menumpuk pekerjaan, gairah kerja menurun, tingkat kemangkiran juga cenderung meningkat maka situasi ini lambat laun akan menurunkan kualitas kerja dan pada gilirannya menurunkan keefektifan kerja pegawai. Guna mengeleminasi gejala rendahnya keefektifan kerja ini, maka seorang pimpinan hendaknya selalu memperhatikan bawahannya, memperlakukannya dengan baik, adil dan tanpa pilih kasih. Pandangan pegawai akan kepemimpinan yang baik diduga sangat besar pengaruhnya terhadap motivasi, kepuasan dan

bahkan efektivitas kerjanya. Namun sebaliknya jika kepemimpinan organisasi yang ditunjukkan kurang baik maka pegawai pun kurang termotivasi dalam melaksanakan tugas dan pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan dan bahkan yang lebih mengkhawatirkan timbulnya stres dalam bekerja. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan dalam rangka pengelolaan sehingga kemampuan pemimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan yang menghormati ide dan pendapat para pegawai akan memberikan kebebasan untuk memunculkan daya kreatifitas, dan inisiatif dalam usaha penyelesaian pekerjaan yang diberikan. Pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para pegawai sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi pegawai.

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja pegawai.

5. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja.

Organisasi merupakan kesatuan yang kompleks untuk mencapai tujuan tertentu dengan mengalokasikan sumber daya dan sumber dana yang ada secara rasional dan fungsional. Pada umumnya orang percaya bahwa makin rasional dan fungsional penggunaan sumber daya dan sumber dana yang ada, maka makin besar kemungkinan tercapainya tujuan organisasi.

Organisasi juga terdiri dari beberapa unsur yang saling terkait satu sama lain. Interaksi antara unsur-unsur ini akan berhubungan

dengan personel-personel yang ada. Keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya ditentukan oleh banyak komponen yang saling menunjang, tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasinya, tetapi juga tergantung pada mutu, kemampuan dan dedikasi personel-personel organisasi tersebut.

IAIN Sumatera Utara, dalam tugas dan kegiatan lembaga salah satu di antaranya melibatkan pegawai dalam setiap bentuk pekerjaan yang ada. Dengan tidak mengecilkan arti keterlibatan komponen yang lain, pegawai merupakan komponen yang paling penting dalam tercapainya tujuan organisasi (lembaga). Pegawai adalah unsur pelaksana administrasi dengan tugas dan tanggung jawab menjalankan kegiatan administrasi sehari-hari. Pelaksanaan tugas pegawai memerlukan kemampuan, ketekunan, keterlibatan kerja, dan keahlian lainnya serta beberapa faktor yang dapat menunjang tercapainya tujuan lembaga. Dalam melaksanakan tugas pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat mencapai tingkat efektivitas kerja yang optimum dan keberhasilan yang maksimal.

Keefektifan kerja yang ditampilkan pegawai dapat diamati melalui unjuk kerja yang ditampilkannya. Pegawai yang memiliki unjuk kerja tinggi ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut secara tepat waktu, munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisiatif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja.

Kepuasan kerja akan nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja juga dapat dipandang sebagai sebuah cara

yang dilakukan pegawai untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri pegawai. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan pegawai akan frustrasi.

Oleh karena itu, kepuasan kerja sangatlah penting diperhatikan, karena mempengaruhi perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Apabila pegawai mempunyai kepuasan kerja yang tinggi terhadap tugasnya maupun organisasi, akan dapat mencapai keefektifan tinggi terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh pegawai akan mendorong pegawai untuk senantiasa menampilkan kerja yang baik, selalu bersemangat dan tidak mengenal menyerah dalam bekerja.

Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja juga akan menunjukkan sikap inovatif dan senang dengan hal-hal yang baru, baginya setiap pekerjaan mestinya dikerjakan dengan cara-cara yang baru dan efektif guna mencapai hasil kerja yang tinggi. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja biasanya terdorong untuk memberikan pengabdian terbaik bagi organisasi dan memiliki sikap pantang menyerah. Pekerjaan yang diembankan kepadanya senantiasa dikerjakan dengan cepat tanpa harus diminta dulu oleh pimpinan yang memberikan tugas, memberikan pelayanan yang terbaik dan senantiasa terobsesi untuk terus berprestasi.

Berdasarkan uraian di atas, jelas menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi persyaratan bagi pegawai untuk terdorong menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dengan munculnya kepuasan kerja ini pegawai juga memiliki sikap inovatif, futuristik dan sikap pantang menyerah dalam bekerja. Pegawai juga akan terdorong untuk

menunjukkan pegabdian dan kerja yang baik dan berkualitas. Tegasnya kepuasan kerja diduga memberikan pengaruh langsung terhadap keefektifan kerja pegawai.

BAB III

KEEFEKTIFAN KERJA PEGAWAI ADMINISTRASI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

A. Temuan Penelitian

Keefektifan kerja merupakan variabel yang keberadaannya ditentukan oleh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja. Berdasarkan pengolahan kecenderungan data sebelumnya diketahui bahwa sebaran data budaya organisasi menunjukkan 12 orang (10,81%) dalam kategori tinggi, 56 orang (50,45%) dalam kategori sedang, 34 orang (30,63%) dalam kategori kurang sedangkan 9 orang (8,11%) dalam kategori rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan budaya organisasi dalam penelitian ini cenderung sedang.

Selanjutnya jika diperhatikan kepada indikator pembentuk budaya organisasi yaitu disiplin, ketertiban, kerja keras, kehormatan, kejujuran, tanggung jawab dan loyalitas telah dihadirkan sebagai norma-norma kelompok kerja maupun nilai-nilai yang ada di tempat kerja yang dikembangkan untuk mengatasi masalah maupun mengontrol perilaku pegawai dalam organisasi. Walaupun secara keseluruhan kategori kecenderungan Budaya organisasi adalah sedang, namun demikian terdapat persentase yang cukup tinggi pada kategori kurang 34 orang (30,63%) sedangkan 9 orang (8,11%) dalam kategori rendah dan jika besaran kedua kategori ini diakumulasikan maka akan memperoleh besaran 38,74%, fakta ini menunjukkan bahwa masih perlunya mengoptimalkan disiplin, ketertiban, kerja keras, kehormatan,

kejujuran, tanggung jawab dan loyalitas sebagai norma-norma kelompok kerja maupun nilai-nilai yang ada di tempat kerja. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya juga menunjukkan masih lemahnya aspek disiplin, tanggung jawab dan loyalitas pegawai dalam bekerja.

Wursanto (1992:145) menyebutkan bahwa disiplin merupakan suatu kepatuhan terhadap aturan-aturan, norma-norma hukum, tata tertib dan sebagainya. Dalam berdisiplin dituntut adanya kepatuhan untuk menjalankan aturan-aturan dan tata tertib yang berlaku sehingga secara sadar mau melaksanakan dan mantaati aturan-aturan tersebut. Inti dari disiplin tersebut adalah kepatuhan terhadap aturan-aturan, norma-norma, tata tertib. Penegakkan disiplin dilingkungan kerja menjadi syarat mutlak dan hendaknya terus dipelihara dan dimiliki oleh setiap pegawai dalam setiap organisasi. Penegakkan disiplin akan menumbuhkan dan memelihara bentuk kesadaran, keteladanan dan ketegasan sanksi atas peraturan. Selanjutnya kesadaran merupakan unsur utama, sedangkan keteladanan dan ketegasan peraturan merupakan unsur penguat. Keteladanan dan ketegasan peraturan tidak bertahan lama apabila tidak didasarkan atas kesadaran (Moenir, 1987:32).

Gozali (1996:287) menegaskan, jika penegakkan disiplin mulai luntur dan tidak menjadi kebutuhan bagi pegawai maka pada gilirannya akan mewarnai suasana kerja dengan numbuhkan beberapa gejala diantaranya: (1) tingginya tingkat kemangkiran (absensi) pegawai, (2) tingginya tingkat keterlambatan saat masuk kantor atau pulang lebih awal dari jam yang sudah ditentukan, (3) para pegawai tidak mempunyai semangat dan gairah kerja, (4)

berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga, dan saling melemparkan tanggung jawab, (5) tidak tercapainya penyelesaian pekerjaan tepat waktu, karena pegawai lebih banyak menghabiskan waktu untuk kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, (6) tidak terlaksananya supervisi atau waskat dari atasan, dan (7) sering terjadinya konflik (pertentangan) antar pegawai.

Penegakkan disiplin dapat mendorong capaian prestasi kerja yang efektif dan untuk itu, menciptakan disiplin terutama dikalangan Pegawai Negeri Sipil telah diterapkan upaya oleh pemerintah melalui pengucapan sumpah dan janji sesuai dengan agama dan kepercayaan masing-masing, mengikat moral pegawai dalam menjalankan tugasnya penuh kesadaran, kerelaan, rasa tanggung jawab dan semangat pengabdian berdasarkan kode etik tersebut, dan untuk menegakkan disiplin pegawai negeri dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 yang berisi kewajiban, sanksi hukum serta delegasi wewenang dimana peraturan ini mengikat bagi Pegawai Negeri Sipil, sehingga dapat mengurangi terhadap pelanggaran, serta mampu meningkatkan disiplin.

Tanggung jawab dikalangan pegawai juga menjadi aspek penting yang mestinya diperhatikan pimpinan dalam bekerja. Pegawai yang minim tanggung jawab pada gilirannya akan mempengaruhi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dihasilkannya dan pada gilirannya turut mempengaruhi keefektifan kerja begitu juga dengan loyalitas pegawai dalam bekerja.

Dalam melaksanakan kegiatan kerja pegawai tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian

pegawai akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Loyalitas kerja akan menumbuhkan sikap ketekunan pegawai dalam bekerja dan kepatuhan terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki loyalitas yang tinggi akan berkerja dengan sungguh-sungguh, baginya bekerja tidak hanya sekedar memenuhi tugas semata, akan tetapi menjadi wujud aktualisasi profesi yang ditekuninya dan pegabdian terbaik terhadap lembaga dimana pegawai itu bekerja.

Loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian pegawai yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Loyalitas para pegawai dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Reichheld dalam Utomo (2002:9), semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Sedangkan untuk sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para pegawainya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya. Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam organisasi, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan. Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada

individu dikemukakan oleh Siswanto dalam Vannecia (2013:123), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan pegawai antara lain: a) Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen organisasi ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern, b) Tanggung jawab pada organisasi. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan pegawai. Kesanggupan pegawai untuk melaksanakan tugas sebaikbaiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan, c) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual, d) Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki pegawai terhadap organisasi akan membuat pegawai memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi, e) Hubungan antar pribadi, pegawai yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara pegawai, hubungan yang harmonis antara atasan dan pegawai, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja dan f) Kesukaan terhadap pekerjaan, organisasi harus dapat menghadapi kenyataan bahwa

pegawainya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan pegawai dalam bekerja, pegawai tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji yang diberikan.

Aspek-aspek loyalitas di atas, yang merupakan proses psikologis individu akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apa bila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh pegawai, maka niscaya pegawai tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan lembaga atau organisasi.

Kenyataan yang menunjukkan masih lemahnya aspek disiplin, tanggung jawab dan loyalitas pegawai dalam bekerja yang merupakan indikator pembentuk budaya organisasi hendaknya disikapi serius oleh pimpinan UIN Sumatera Utara baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri untuk melakukan konsolidasi dan pembinaan kepada pegawai secara intensif serta mengoptimalkan diklat maupun yang lainnya guna meningkatkan tiga aspek untuk masa yang akan datang. Hal ini menjadi penting mengingat aspek disiplin, tanggung jawab dan loyalitas menjadi aspek penting yang dimiliki pegawai dalam kaitan meningkatkan keefektifan kerjanya.

Sebaran data perilaku kepemimpinan menunjukkan 5 orang (4,50%) dalam kategori tinggi, 57 orang (51,35%) dalam kategori sedang, 34 orang (30,63%) dalam kategori kurang sedangkan 15 orang (13,51%) dalam kategori rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini cenderung sedang.

Jika diperhatikan kepada indikator pembentuk Perilaku kepemimpinan aktivitas yang meliputi mengutamakan capaian tujuan, menilai pelaksanaan tugas bawahan, menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas, mempertahankan standar kerja, memberi petunjuk pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahan, memberikan dukungan terhadap bawahan secara adil, mengharagai ide atau gagasan bawahan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang dilaksanakan pimpinan baik sebagai pribadi atau kelompok dalam bekerja cukup mempengaruhi keefektifan kerja para pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara.

Meskipun secara keseluruhan kategori kecenderungan Perilaku kepemimpinan adalah sedang, namun demikian terdapat persentase yang cukup tinggi pada kategori kurang 34 orang (30,63%) dan 15 orang (13,51%) dalam kategori rendah dan jika diakumulasi jumlah persentase dari dua kategori ini akan menunjukkan besaran 44,14% dan. besaran ini tergolong cukup tinggi. Fakta ini menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan perilaku kepemimpinan terutama didominasi pada aspek memberi dukungan kepada pegawai. Bagi pegawai, pimpinan yang memberikan dukungan dalam setiap pelaksanaan kerjanya akan

mendorong semangat kerja, kepercayaan diri, kreativitas dan kemandirian dalam bekerja. Keempat unsur ini menjadi poin penting yang semestinya ditumbuh dalam perilaku kepemimpinannya.

Pegawai yang semangat dalam bekerja akan menjadikan tugas yang mesti diselesaikannya tidak sekedar memenuhi kewajiban dan atau mungkin menjadi beban semata. Semangat kerja yang muncul dalam dirinya akan mendorong pegawai untuk menunjukkan hasil kerja terbaik yang bisa diwujudkankannya bagi lembaga, jika hal ini mampu dimunculkan pimpinan niscaya semua pekerjaan yang diberikan akan diselesaikan secara baik, tepat waktu dan pada gilirannya bermuara pada tercapainya keefektifan kerja.

Kepercayaan diri, kreativitas dan kemandirian pegawai dalam bekerja akan mendorong pegawai memiliki keyakinan bahwa capai kerja bukan mutlak menjadi tanggung jawab pimpinan saja, akan tetapi bergeser menjadi tanggung jawabnya juga. Ada tidaknya pimpinan mengawasi pekerjaannya tidak menjadi persoalan utama bagi pegawai yang sudah memiliki nilai-nilai ini dalam bekerja. Justru pada pimpinan hal ini setidaknya sedikit meringankan dalam melaksanakan tugasnya. Pimpinan yang mampu menumbuhkan aspek-aspek di atas pada pegawai pada gilirannya akan mempermudah mewujudkan keefektifan kerja baik yang bersipat individual maupun organisasional. Kenyataannya bahwa masih tingginya persentase kecenderungan pada perilaku kepemimpinan ini semestinya harus segera disikapi dan diambil tindakan para pimpinan UIN Sumatera Utara baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK) melalui

peningkatan kualitas pada kemampuan manajerial terutama dalam kaitan pelibatan, pendelegasian wewenang maupun menumbuhkan iklim kerjasama antara pimpinan dengan bawahan dilingkungan UIN Sumatera Utara. Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan karena Perilaku kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu untuk meningkatkan keefektifan kerja pegawai.

Sebaran data kepuasan kerja menunjukkan 1 orang (0,90%) dalam kategori tinggi, 39 orang (35,14%) dalam kategori sedang, 48 orang (43,24%) dalam kategori rendah sedangkan 23 orang (20,72%) dalam kategori kurang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja dalam penelitian ini cenderung kurang dan jika diakumulasikan dua kategori kecenderungan terbawah yakni kurang dan rendah maka menunjukkan besaran 63,96 % dan jumlah ini cukup signifikan untuk memberikan kesimpulan awal bahwa secara umum tingkat kepuasan kerja dikalangan pegawai perlu mendapat perhatian yang serius dari para pimpinan.

Jika diperhatikan indikator pembentuk kepuasan kerja yang meliputi melalui perasaan dan hati (keadilan, rasa tentram, semangat kerja dan bangga), ketenangan kerja (dukungan rekan kerja, dukungan atasan, dukungan lingkungan dan kesempatan promosi), serta penilaian kinerja dengan pengharapan (insentif, penghasilan dan imbalan), maka aspek lemah pada kepuasan kerja responden terletak pada aspek ketenangan kerja dan penilaian kerja dengan pengharapan yang meliputi insentif, penghasilan dan imbalan.

Insentif, penghasilan ataupun imbalan merupakan balas jasa yang diberikan organisasi pada anggotanya, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Kepentingan organisasi adalah bahwa individu harus bisa menjamin keberlangsungan kegiatan organisasi melalui penerahan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan waktu pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, kepentingan organisasi dan individu adalah syarat mutlak yang harus dipertimbangkan dalam proses pemberian imbalan ataupun insentif dan penghasilan.

Merupakan suatu pernyataan yang tidak dapat disangkal oleh sebagian besar orang, bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila disatu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan tenaga dan lain sebagainya berkarya untuk organisasi atau lembag, di lain pihak ia mengharapkan akan menerima imbalan tertentu. Oleh sebab itu, masalah imbalan merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh majamen suatu organisasi termasuk di UIN Sumatera Utara. Dikatakan sebagai suatu tantangan karena imbalan atau sebutan lainnya dipandang sebagai alat pemuas kebutuhan materilnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia.

Dalam rangka pencapaian tujuan, suatu organisasi termasuk dalam hal ini secara mikro keefektifan kerja baik organisasional maupun individual harus menerapkan suatu sistem imbalan tertentu

dimana kepentingan organisasi dan individu harus diperhitungkan dan dipertimbangkan. Kepentingan individu atau pegawai contohnya, harus mendapat perhatian dalam arti imbalan yang diterimanya atas jasa yang diberikan oleh organisasi harus dapat menjamin harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Artinya, imbalan harus memungkinkan seorang individu atau pegawai dapat mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak (Siagian,1983:253).

Insentif, penghasilan ataupun imbalan pada prinsipnya sebagai sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka. Imbalan memang identik kepada pengupahan walaupun wujudnya ada yang bersifat finansial dan non finansial (Handoko, 1996:210). Sebagaimana dinyatakan bahwa seorang pegawai tidak hanya bekerja dan menghasilkan upah/gaji dari jasa yang dilakukan atas pekerjaannya. Disini lain pegawai itupun merasa memiliki dan merasa berhak membantu pimpinan didalam menjaga kestabilan yang telah ditargetkan dan direncanakan organisasi (Anoraga, 1998:117).

Sistem imbalan yang efektif menurut Siagian (1983:255) mutlak dilaksanakan di suatu lembaga. Sistem imbalan yang efektif memungkinkan adanya keadilan dalam pemberiannya. Dalam melaksanakan sistem imbalan yang efektif itu, maka harus dilakukan hal-hal, seperti (a) analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi, (b) penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal, artinya dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat

pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian poin pada setiap pekerjaan.

Handoko (1996:220) menegaskan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam rangka pemberian imbalan atau insentif maupun penghasilan lainnya adalah: (a) tingkat upah dan gaji yang berlaku dalam hal ini, status sebagai PNS tentunya sudah memiliki mekanisme tertentu dan sudah terstandar, (b) tuntutan serikat pekerja, dimana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Produktifitas berkaitan dengan pencapaian tujuan dan berbagai sasaran suatu organisasi. Suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila tenaga kerja merasa tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Artinya tingkat produktifitas mereka akan rendah.

Selain dari faktor di atas, maka ada juga faktor lain seperti kebijaksanaan baik berupa peraturan perundang-undangan, dimana pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karena itu berbagai segi kehidupan kekaryaan pun diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan, misalnya upah minimum, upah lembur, dan lain-lain (Handoko, 1996:221). Khusus bagi pegawai yang berstatus PNS dalam kenyataannya telah menerima tunjangan seperti; tunjangan jabatan, tunjangan keluarga dan tunjangan lain-lainnya. Tunjangan jabatan diberikan kepada pegawai yang memegang jabatan struktural dan jabatan fungsional

dan jabatan penting lainnya yang mengakibatkan para pejabatnya memikul tanggungjawab yang kuat dan ada juga tunjangan keluarga terdiri dari tunjangan suami/isteri dan tunjangan anak. Memperhatikan lemahnya aspek pemberian insentif, penghasilan maupun imbalan dalam penelitian ini setidaknya dapat diusulkan untuk memberi tunjangan lain-lain kepada pegawai seperti; tunjangan kemahalan daerah, tunjangan penyesuaian indek harga, tunjangan karena resiko jabatan dan lain-lain.

Disamping itu, sudah perlu menjadi pertimbangan bahwa pemberian gaji kepada pegawai negeri bukan saja didasarkan kepada pegawai yang berpangkat sama diberikan gaji yang sama, tetapi juga disamping itu didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa pegawai yang mempunyai prestasi yang baik berhak untuk mendapatkan gaji, insentif, ataupun imbalan yang banyak sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu, sebaran data keefektifan kerja menunjukkan 1 orang (0,90%) dalam kategori tinggi, 36 orang (32,43%) dalam kategori sedang, 54 orang (48,65%) dalam kategori kurang sedangkan 20 orang (18,02%) dalam kategori rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan Keefektifan kerja dalam penelitian ini cenderung kurang. Jika diperhatikan kepada indikator pembentuk Keefektifan kerja yang dianggap kurang terletak pada aspek pengorganisasian diri, keefektifan komunikasi dan pencapaian tujuan pendidikan pelatihan yang perlu mendapatkan perhatian pimpinan UIN Sumatera Utara secara serius

baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri. Hal ini mengingat aspek yang dianggap lemah tersebut merupakan aspek kunci dalam kaitannya meningkatkan keefektifan kerja pegawai.

1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Bertolak dari hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,073. Jadi, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 7,3% perubahan-perubahan kepuasan kerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Mullin (2005:701) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor budaya organisasi. Wallace dalam Kusumawati (2008:26) juga menyatakan hal yang sama bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Kirk L. Rongga (2001:619-644) yang menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan hasil penelitian Nurhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995:123) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Budaya organisasi bagi karyawan dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Budaya organisasi mendorong pegawai untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Manfaat budaya organisasi bagi pegawai

dimaksudkan sebagai: (1) pemberi arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi; (2) agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing pegawai dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu/bagian karena antar individu/bagian dengan individu/ bagian yang lain yang saling melengkapi dalam kegiatan organisasi; (3) mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik; dan (4) untuk mencapai secara pasti tentang kariernya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Lebih jauh dari manfaat di atas, sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi juga dimaksudkan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2001:231).

Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu individu yang ada didalam organisasi kearah perkembangan yang lebih baik dan tentunya termasuk tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya (Waridin & Masrukhin, 2006:197-209).

Kepuasan kerja juga dapat dimaknai sebagai sesuatu yang berhubungan dengan perasaan dan persepsi. Pendapat yang sama juga dikatakan oleh Kinicki (2001:224), yang menyatakan *job satisfaction as positive or negative attitudes held by individuals toward their jobs.*” (kepuasan kerja adalah sikap positif dan negatif

yang mempengaruhi individu dalam pekerjaannya). Kepuasan kerja juga diartikan sebagai respons afektif atau emosional pada suatu pekerjaan.

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Tetapi sebaliknya, bila pegawai tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja bersifat dinamik, artinya dapat naik dan turun dengan cepat sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan individu sehingga perasaan seseorang terhadap organisasi perlu diperhatikan secara berkesinambungan.

Pegawai akan memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya secara optimal kepada organisasi tempat dia bekerja, apabila organisasi tersebut dapat memberikan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai perlu mendapat perhatian yang serius, karena kepuasan kerja itu memungkinkan timbulnya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya jika seseorang tidak merasa puas dengan pekerjaan yang diterimanya, maka akan melakukan pekerjaannya tidak sepenuh hati yang akhirnya kualitas kerjanya tidak akan baik. Jika seorang pegawai merasa puas dengan apa yang diterimanya, akan menghasilkan kualitas dan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai tidak merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya, maka hal ini mungkin akan menimbulkan hal-hal yang akan merugikan bagi organisasi.

Kepuasan kerja pegawai ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut secara tepat waktu, di samping itu

munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisitif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja. Kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, hal ini mengingat apabila pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan tercipta suasana yang penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Sebaliknya apabila pegawai tidak merasa puas, maka akan tercipta suasana yang kaku, membosankan, dan semangat tim yang rendah.

Setiap organisasi sepertihalnya UIN Sumatera Utara, mengharapkan adanya budaya organisasi yang kuat, yang mampu mempengaruhi perilaku anggota dalam bertindak, berpikir dan bersikap di dalam interaksi antar anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasi yang dianutnya. Karena dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan muncul perilaku anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya loyalitas, dinamika kelompok di dalam organisasi, arah bersama dalam mencapai tujuan organisasi, dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasional.

Bagi pegawai, budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan sikap kepercayaan diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota-anggota yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dengan demikian, budaya organisasi yang berlaku pada sebuah organisasi akan berdampak pada kepuasan kerja yang ditunjukkan. Oleh karena itu secara empiris terbukti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap keefektifan kerja melalui Kepuasan kerja sebesar 0,008 atau 0,8%. Walaupun besara pengaruh yang ditunjukkan tergolong kecil, temuan penelitian ini setidaknya menunjukkan bahwa keefektifan kerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme juga budaya organisasi yang diyakininya. Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (1990:58-59) budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan.

Selain itu, budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam organisasi, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dan puas dalam menjalankan

tugasnya. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasinya dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman pegawai untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kultur atau kebiasaan memiliki implikasi terhadap kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan dan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang sehat serta dibarengi tingkat kepuasan yang tinggi diyakini akan membawa dampak bagi pegawai untuk menunjukkan kualitas kerja terbaiknya dan akan membawa dampak bagi peningkatan keefektifan kerja organisasi. Oleh karena itu, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja.

Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:8) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Jadi, temuan penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan begitu juga berpengaruh tidak langsung terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja adalah sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

2. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,068. Jadi, perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 6,8 % perubahan-perubahan kepuasan kerja dapat ditentukan oleh perilaku kepemimpinan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Ambarita (2010:22) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Maju (2014:39) juga menyimpulkan hal yang sama dalam penelitiannya bahwa bahwa kepemimpinan pembelajaran memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Wirawan (2013:699) juga menjelaskan bahwa salah faktor yang turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan mengandung arti sebagai kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kepuasan maupun kinerja.

Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu organisasi. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi dituntut untuk selalu mampu

menciptakan kondisi yang mampu memuaskan pegawai dalam bekerja sehingga diperoleh pegawai yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan organisasi.

Disamping itu juga, perilaku kepemimpinan juga akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap pencapaian kepuasan pegawai yang dipimpinnya. Karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral kreatif, yang mampu mempengaruhi para pegawai untuk mengubah sikap, sehingga mereka konform dengan keinginan pimpinan.

Pemimpin yang mampu mempengaruhi anggotanya melakukan pekerjaan atas keinginan sendiri dan ia merasa ada hasil yang diperolehnya dari pekerjaan itu. Sehingga dengan efektivitas yang seperti ini timbul rasa saling menghargai antara anggota dengan pemimpin dan anggota sesama anggota. Apabila anggota organisasi melakukan pekerjaan dengan keterpaksaan karena kuasa posisi yang dimiliki oleh pemimpin, atau dengan kata lain pemimpin selalu menggunakan otoritas kekuasaan untuk mempengaruhi anggotanya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan keterpaksaan atau kerena takut dengan pimpinannya. Kepemimpinan yang seperti ini dikatakan berhasil karena tujuan organisasi tercapai tetapi keberhasilan ini belum tentu efektif.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan diagnostik yang baik dan kemampuan mengadaptasikan gaya kepemimpinan mereka dengan tuntutan lingkungan dimana ia memimpin. Memperhatikan begitu besarnya

pengaruh pemimpin bagi organisasi, maka pandangan, anggapan dari semua anggota organisasi tak terkecuali para pegawai menjadi penting diperhatikan, hal ini mengingat jika pegawai memiliki pandangan positif terhadap pemimpin, maka diyakini segala bentuk perintah dan arahan dapat berjalan sebagaimana diharapkan, akan tetapi sebaliknya jika pandangan negatif yang muncul dari pegawai diyakini akan turut mempengaruhi maju mundurnya organisasi.

Dalam kaitan dengan kepuasan kerja pegawai, Koesmono (2005:28) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,0001 %. Temuan ini memberikan makna bahwa upaya mewujudkan efektivitas kerja dikalangan para pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Peran kepemimpinan atasan ini ditujukan dalam memberikan kontribusi pada pegawai dilakukan

melalui cara mengklarifikasi apa yang diharapkan dari pegawai, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan penilaian evaluasi dari kinerja secara efektif, pemimpin memberikan umpan balik ketika pegawai telah mencapai sasaran, dan pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai. Manakala peran ini dapat diwujudkan oleh pemimpin, maka yang dirasakan oleh pegawai sendiri sesungguhnya kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja.

Sejalan dengan pandangan di atas, temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:8) yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja maupun keefektifan kerja. Jadi, dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh tidak langsung terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja dan temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

3. Pengaruh Langsung Budaya organisasi (X_1) terhadap Keefektifan kerja (X_4)

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja sebesar 0,084. Jadi, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja yang mana 8,4% perubahan-

perubahan keefektifan kerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai bagian studi teori organisasi dilihat dari aspek perilaku organisasi, sekelompok individu yang bekerjasama mencapai tujuan atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis mengikuti pola interaksi yang diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, dan nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi yang terarah pada pencapaian tujuan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi. Adapun faktor internal organisasi selain didukung oleh sumberdaya yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan organisasi, maka yang sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Hasil studi Yamin (2011:100) menyimpulkan bahwa studi budaya organisasi umumnya digunakan untuk pengembangan organisasi atau peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi disamping sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis mengikuti pola interaksi yang diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, dan nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi yang terarah pada pencapaian tujuan. Budaya organisasi menjadi milik bersama dari seluruh anggota organisasi sebagai integrasi dari nilai yang diyakini dapat menghasilkan organisasi yang efektif.

Selain organisasi yang efektif, budaya organisasi juga mampu memberikan suatu identitas organisasi kepada para anggota

organisasi, memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memilik sense terhadap sekitarnya. Di samping itu budaya organisasi disimpulkan pula sebagai “ruh” organisasi karena di sana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting untuk berkompetisi.

Budaya organisasi yang terdiri dari dimensi *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*, mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada keefektifan kerja suatu organisasi. Pandangan ini dikuatkan pula oleh Fey dan Dennison (2013:198) bahwa sifat keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi dari budaya organisasi menunjukkan signifikansi pengaruh pada keefektifan kerja suatu organisasi sebagai unit sosial, terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan secara rasional, terdiri dari orang-orang dengan latar belakang sosial ekonomi, budaya, dan motivasi yang berbeda menimbulkan benturan nilai individual dalam proses keorganisasian kemudian menjadi faktor pengganggu upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi perlu menciptakan nilai yang dianut bersama untuk membangun sistem keorganisasian guna menyeragamkan pemikiran dan tindakan serta mengubah perilaku individu ke perilaku organisasional. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kinerja yang unggul, karena budaya yang kuat berkaitan tingkat motivasi yang tinggi dalam diri anggota organisasi, memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, juga mendorong semua anggota organisasi mempunyai

komitmen terhadap kemajuan organisasi (Kotter & Heskett, 1997:16).

Keefektifan suatu organisasi juga sangat dipengaruhi oleh budaya yang kuat, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (1994:483) bahwa Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut. Robbins (1994:484) melanjutkan bahwa Budaya yang kuat juga akan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya dapat dijadikan sebagai sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi. Semakin kuat budaya suatu organisasi maka semakin lemah atau rendah formalisasi yang berlaku di organisasi tersebut. Kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan kebijakan formal sebagai pedoman perilaku kerja anggota organisasi makin kurang. Pedoman tersebut akan dipahami dan diterima oleh anggota organisasi apabila mereka menerima budaya organisasi tersebut.

Penelitian lain yang juga menunjukkan adanya hubungan budaya organisasi dan keefektifan adalah Kanungo dan Jaeger (2000:64) juga mengemukakan bahwa kecocokan budaya (*culture fit*) menentukan keefektifan organisasi. Budaya yang dimaksud di sini mencakup: lingkungan fisik dan sosio-politik, yang meliputi konteks ekologi, sosialisasi, hukum, dan sistem politik yang sangat berpengaruh terhadap lingkungan organisasi yang mencakup

karakteristik pasar, kepemilikan (*ownership*), sifat industri, dan sebagainya. Hal ini mempengaruhi budaya kerja dalam organisasi, yang diterapkan pada sejumlah kegiatan HRM (*human resource management*), yang antara lain meliputi: desain pekerjaan, pengawasan, dan prosedur pemberian *reward*.

Penelitian O'Reilly (1989:9) juga menunjukkan dukungan penting bagi proposisi bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi terutama pada organisasi yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kemudian Lusch dan Harvey dalam Tjahyono (2005:15) mengatakan bahwa peningkatan kinerja organisasi juga ditentukan oleh aktiva tidak berwujud, antara lain: budaya organisasi, hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) dan citra organisasi (*brand equity*). Pandangan tersebut sejalan dengan kajian sebelumnya yang dilakukan Kotter dan Heskett (1997:17) bahwa budaya organisasi diyakini sebagai salah satu faktor kunci penentu (*key variable factors*) kesuksesan kinerja organisasi.

Berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi atau dengan kata lain, efektifitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang mengikat dalam suatu organisasi. Dimana pemaknaan budaya itu sendiri sangatlah luas, tidak hanya terbatas pada dimensi abstrak seperti halnya nilai-nilai, norma dan perilaku ataupun budaya yang nampak seperti halnya bendera atau logo suatu organisasi maupun seragam yang digunakan. Akan tetapi yang lebih penting adalah

bagaimana pemahaman terhadap budaya yang kuat dalam artian budaya yang mendukung tujuan-tujuan organisasi seperti halnya nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh anggota organisasi yang mendorong perilaku positif, dedikatif dan produktif.

4. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan (X_2) terhadap Keefektifan Kerja (X_4)

Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja sebesar 0,044. Jadi, perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja yang mana 4,4% perubahan-perubahan keefektifan kerja dapat ditentukan oleh perilaku kepemimpinan.

Temuan ini memberikan penegasan bahwa upaya mewujudkan keefektifan kerja pegawai ditentukan oleh perilaku kepemimpinan. Simanjuntak (2005:79) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi individual, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (terkait dengan kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan). Kepemimpinan memegang peranan penting karena pimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja (Sutrisno,2009:213). Yukl (2009:8) juga menegaskan bahwa salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, dimana kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa

yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dari Wang, dkk (2011:223-270) serta Oluseyi dan Ayo (2009:7-17) yang membuktikan bahwa kepemimpinan mempengaruhi keefektifan kerja karyawan.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,8 %. Berdasarkan temuan ini dapat dimaknai bahwa upaya mewujudkan efektivitas kerja dikalangan para pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Peran kepemimpinan atasan ini ditunjukkan dalam memberikan kontribusi pada pegawai dilakukan melalui cara mengklarifikasi apa yang diharapkan dari pegawai, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan penilaian evaluasi dari kinerja secara efektif, pemimpin memberikan umpan balik ketika pegawai telah mencapai sasaran, dan pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai. Manakala peran ini dapat diwujudkan oleh pemimpin, maka yang dirasakan oleh pegawai sendiri sesungguhnya kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja melalui kepuasan kerja. Disamping itu juga secara tidak langsung perilaku kepemimpinan juga turut mempengaruhi keefektifan kerja melalui kepuasan kerja para pegawai.

Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:8) yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Begitu juga halnya dengan Gibson (1994:32) dalam model proses sebab keefektifan menegaskan bahwa faktor motivasi, kepemimpinan dan kultur sebagai sebab munculnya keefektifan yang berasal dari kelompok dan organisasi. Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap keefektifan kerja.

5. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (X₃) terhadap Keefektifan Kerja (X₄)

Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja sebesar 0,023. Jadi, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja yang mana 2,3% perubahan-perubahan keefektifan kerja dapat ditentukan oleh kepuasan kerja. Dengan demikian, Kepuasan kerja secara langsung menentukan Keefektifan kerja adalah sebesar 2,3%. Sedangkan pengaruh variabel lainnya di luar Kepuasan kerja, yaitu sebesar 97,8%. Temuan penelitian ini setidaknya memberikan ketegasan pandangan para ahli sebelumnya seperti pandangan Sergiovanni dan Starrat (1987:34) yang menyebutkan bahwa keefektifan organisasi maupun kerja dapat dilihat dari munculnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai bentuk persepsi pegawai mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Pengertian persepsi dapat berupa perasaan dan sikap

pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika pegawai merasa dan bersikap negatif terhadap pekerjaannya, maka ia akan tidak puas terhadap pekerjaannya.

Perasaan dan sikap positif atau negatifnya pegawai terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika pegawai puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi. Jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya pun rendah. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Pegawai ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki arti penting bagi pegawai maupun organisasi, khususnya demi terciptanya keadaan positif di lingkungan kerja. Tidak hanya itu saja, Pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh William M. Mercer, Inc dalam Jim Campbell (2014) menyimpulkan bahwa berdasarkan survei pada tahun 1998 terhadap 206 perusahaan menengah dan besar yang memiliki tingkat perputaran yang tinggi, menemukan bahwa kompensasi adalah alasan paling umum untuk ketidak

puasan. Namun begitu, beberapa perusahaan dengan perputaran karyawan yang rendah, 40% responden merasakan bahwa faktor-faktor emosional (kepuasan kerja, hubungan baik dengan manajer dan karyawan lainnya) benar-benar memotivasi mereka tetap tinggal diperusahan tersebut, sedangkan sisanya 21% responden lainnya menunjukkan faktor-faktor finansial yang memotivasi mereka tetap tinggal diperusahan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parwanto dan Wahyudin dalam Devi (2014) yang menyimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja yang meliputi gaji, kepemimpinan, sikap rekan sekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini juga diperoleh hasil bahwa sikap rekan sekerja merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:8) yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Begitu juga halnya dengan Griffin (2003:20) dalam model keefektifan organisasi menempatkan stres dan kepuasan sebagai salah aspek level individual dan organisasi yang dianggap secara langsung turut mempengaruhi keefektifan kerja. Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap keefektifan kerja.

B. Keterbatasan Penelitian

Pelaksanaan penelitian telah diupayakan sebaik mungkin dan sesempurna mungkin dengan menggunakan prosedur penelitian ilmiah, tetapi peneliti menyadari tidak luput dari kesilapan dan kekurangan, maka dalam penelitian ini juga terdapat keterbatasan dan kelemahan yang tidak dapat dipungkiri.

Pertama, Penelitian ini hanya melibatkan lima variabel eksogenus yang secara teoretis mempengaruhi keefektifan kerja pegawai, yaitu Budaya organisasi, Perilaku kepemimpinan, Kepuasan kerja, Stres pekerjaan dan Motivasi kerja, sehingga terbatas penjelasannya dalam menentukan perubahan-perubahan keefektifan kerja pegawai. Namun demikian lima variabel eksogenus terbukti menjadi faktor penentu keefektifan kerja pegawai.

Kedua, Potensi *common method variance*, karena keenam variabel diukur oleh satu responden. Problem efek konsistensi dapat terjadi sehingga antara variabel eksogen dan endogen berhubungan lebih erat bukan disebabkan kemampuan menjelaskan pada variabel endogen. Sebagai contoh ketika keefektifan kerja baik, pimpinan berfikir konsisten bahwa memang budaya organisasional di dalam organisasi tersebut baik.

Ketiga, ditinjau dari lingkupnya, penelitian ini masih tergolong sempit karena terbatas pada pegawai administrasi UIN Sumatera Utara. Begitu juga halnya dengan lingkup wilayahnya. Penelitian ini masih terbatas pada satu Institusi Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri dibawah naungan Kementerian Agama di Wilayah Provinsi Sumatera Utara yang belakangan mengalami

konversi menjadi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat dilakukan generalisasi hasil dan generalisasi faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan kerja pegawai administrasi di semua tingkat lembaga pendidikan yang sejenis di seluruh wilayah Provinsi Sumatera Utara atau seluruh Indonesia.

Keempat, Pada umumnya yang menjadi sumber penyebab *error* pada suatu penelitian adalah dua hal yaitu sampling atau subyek analisis dan instrumen penelitian. Kedua hal ini menjadi titik tolak untuk mengidentifikasi keterbatasan penelitian yaitu pendekatan penelitian positivisme yang menggunakan metode kuantitatif mendapat kesulitan dalam mengukur hal-hal yang bersifat kualitatif, misalnya dari seluruh aspek keefektifan kerja pegawai belum terungkap secara mendetail karena hanya terjaring melalui angket yang diberikan kepada responden.

Kelima Faktor keterbatasan juga terjadi ketika mengumpulkan data penelitian yang dijaring melalui angket yang diberikan kepada responden penelitian, maka dalam pelaksanaannya diduga terdapat responden memberikan pilihan atas option pernyataan angket tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya. Untuk mengatasi hal tersebut maka dalam pelaksanaan pemberian angket diperlukan pendampingan selama pengisian angket.

Keenam, Data dalam penelitian ini diperoleh melalui angket yang diberikan kepada responden dalam bentuk pernyataan yang ditanggapi oleh responden. Walaupun responden telah dihimbau memberikan jawaban yang sejujurnya, tidak tertutup kemungkinan responden memutuskan sesuatu tanpa benar-benar mencermati dan

merenungkan pilihan tersebut dan tidak memberikan jawaban sesuai dengan jawaban pribadinya sehingga perlu ekstra hati-hati dalam menafsirkan hasil penelitian. *Ketujuh*, Pada umumnya yang menjadi sumber penyebab bias pada suatu penelitian adalah teknik sampling dan instrumen penelitian. Kedua poin ini menjadi titik tolak untuk mengidentifikasi keterbatasan penelitian yaitu pendekatan penelitian positivisme yang menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur hal-hal yang bersifat kualitatif. *Kedelapan*, faktor penggunaan program pengolahan data penelitian juga menjadi faktor keterbatasan penelitian ini.

BAB IV

P E N U T U P

A. Simpulan

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara.
2. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara.
3. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara.
4. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara.
5. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja pegawai administrasi di UIN Sumatera Utara.

B. Implikasi

1. Implikasi pengaruh langsung Budaya organisasi (X₁) terhadap Kepuasan kerja (X₃)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,073. Dengan demikian, budaya organisasi secara langsung menentukan kepuasan kerja adalah sebesar 7,3 %. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui upaya pimpinan dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK),

maupun pegawai itu sendiri dengan cara menciptakan dan memberlakukan nilai-nilai atau norma yang mampu dan menjamin pemenuhan faktor pemuas dalam organisasi kerja antara lain:

- a. Prestasi yang diraih (*achievement*), Pada dasarnya orang menginginkan yang baik, oleh karenanya Pimpinan harus meyakini bahwa telah menempatkan pegawai pada posisi sesuai dengan bakat dan kemampuannya.
- b. Pengakuan kepada pegawai (*recognition*), Setiap pegawai ingin diakui prestasinya dalam pekerjaan. Kesuksesan pegawai tidak memiliki arti sebelum mereka mendapatkan pengakuan. Pimpinan jangan segan memuji keberhasilan pegawai, namun pujian harus dengan tulus.
- c. Tanggungjawab (*responsibility*), Pegawai akan meningkat kepuasannya bila mereka mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Seorang pimpinan harus memberikan kebebasan yang cukup dan kekuatan untuk menanggung pekerjaannya sehingga mereka merasa “memiliki” hasilnya.
- d. Peluang untuk maju (*advancement*), Pimpinan harus memberikan peluang pegawai untuk maju, karena hal itu akan meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai harus diberikan kesempatan berperan dalam organisasi, bisa lewat pengembangan ide. Sebagai contoh manajemen Walls membuat *enterprise award* dengan membuat kompetisi antar kelompok pegawai untuk menciptakan kreatifitas dan metode baru dalam bekerja.
- e. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), Pimpinan harus mampu membuat pegawai percaya bahwa pekerjaan yang

mereka lakukan adalah penting dan tugas yang mereka lakukan amat berarti.

- f. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*), Pimpinan harus melakukan pengembangan jenjang karir dan prosedur evaluasi kinerja pegawai yang jelas. Hal ini digunakan untuk menunjang sistem promosi yang transparan dan adil. Dengan adanya transparansi ini, maka pegawai menjadi jelas apa yang dia tuju dan apa yang akan didapatkannya pada sasaran itu. Hal ini akan menumbuhkan keadilan, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu pimpinan juga harus memperhatikan faktor pemelihara (*maintenance factor*) kepuasan kerja, faktor pemelihara merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan. Faktor tersebut meliputi :

- a. Kompensasi, Pimpinan hendaknya mengembangkan sistem kompensasi yang sesuai dengan *performance appraisal*, sehingga akan tercipta keadilan dan transparansi.
- b. Keamanan dan keselamatan kerja, Pimpinan juga harus mampu memenuhi rasa aman pegawainya, misal dengan penyediaan asuransi, pengobatan gratis.
- c. Kondisi kerja pegawai hendaknya memenuhi standar yang nyaman, seperti musholla, toilet, dan sebagainya.
- d. Status, Pengakuan terhadap status mereka, dengan cara memberikan kesempatan mereka memberikan ide bagi perbaikan produk atau layanan.

- e. Prosedur Organisasi, Pimpinan harus menciptakan prosedur kerja yang mendukung keadilan, transparansi, pengembangan karir, wewenang dan kompensasi.
- f. Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat dengan atasan dan dengan bawahan.

2. Implikasi pengaruh langsung Perilaku kepemimpinan (X₂) terhadap Kepuasan kerja (X₃)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung Perilaku kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja sebesar 0,068. Dengan demikian, Perilaku kepemimpinan yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan Kepuasan kerja adalah sebesar 6,8%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri dengan cara:

- a. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*).
- b. Memberikan otonomi, yaitu pegawai diberi kebebasan untuk mengatur pekerjaannya. Otonomi ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.
- c. Variasi tugas, yaitu memberikan beberapa pekerjaan, kegiatan yang berbeda, yang memerlukan keahlian berbeda dalam

melakukannya. Tugas yang sederhana dan rutin umumnya tidak disukai oleh para pegawai.

- d. Pelibatan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, apakah terlibat hanya dalam elemen kecil. Keterlibatan yang sangat kecil mengakibatkan pegawai tidak merasakan adanya pengakuan dan kemudian akan merasa tidak puas.
- e. Melakukan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pegawai yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
- f. Perubahan sistem pembayaran insentif, tunjangan maupun hal lainnya yang dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pegawai diberi insentif atau pembayaran lainnya berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di organisasi. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pemberian insentif atau tunjangan lainnya berdasarkan *performancenya*, pencapaian finansial pegawai berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- g. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pegawai mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di unit

yang cukup banyak pekerjaan, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu.

- h. Mengadakan program yang mendukung, organisasi mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para pegawai, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

3. Implikasi pengaruh langsung Budaya organisasi (X₁) terhadap Keefektifan kerja (X₄)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keefektifan kerja sebesar 0,084. Dengan demikian, budaya organisasi yang secara langsung menentukan peningkatan keefektifan kerja pegawai adalah sebesar 8,4%. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan Keefektifan kerja pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri menciptakan budaya organisasi kondusif dengan cara:

- a. Membangun kesadaran, komitmen, dan partisipasi pegawai. Upaya ini dapat dilakukan dengan pendekatan partisipatoris. Seluruh pegawai diajak untuk menggali dan merumuskan kembali intisari nilai-nilai organisasi, baik nilai kelompok (sikap dan perilaku), nilai organisasi (tujuan, prosedur, dan kebijakan), dan nilai non formal seperti seragam atau pun ritual.

- b. Bersikap terbuka, memberi dan menerima pandangan dari setiap anggota organisasi serta mengintegrasikan diri sebagai satu kesatuan yang utuh.
- c. Pegawai hendaknya diperlakukan sebagai mitra yang memiliki harkat dan martabat yang sama. Perlakuan seperti ini memungkinkan pegawai mampu mengembangkan dan mencurahkan seluruh potensi dan intelektulitasnya serta memberikan komitmen dan sumbangan nyata demi pengembangan lembaga atau organisasi.
- d. Menciptakan keteraturan dalam bekerja yang dikendalikan dengan menciptakan prosedur ketetapan dan evaluasi keefektifan kerja secara berkelanjutan.
- e. Memberlakukan ganjaran terhadap pelanggaran disiplin dan mengupayakan komunikasi antara karyawan.
- f. Meningkatkan profesionalisme dengan memberikan pelatihan bagi pegawai.
- g. Perlu dibuat kebijakan penilaian kinerja yang terbuka dan berkesinambungan. Dengan adanya penilaian ini, evaluasi pekerjaan dilakukan untuk mengukur efektifitas dan efisiensinya sehingga dapat diperbaiki, sebagai upaya meningkatkan keefektifan kerja dan kinerja pegawai.

4. Implikasi pengaruh langsung Perilaku kepemimpinan (X₂) terhadap Keefektifan kerja (X₄)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan kerja sebesar 0,044. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan yang secara

langsung menentukan peningkatan keefektifan kerja pegawai adalah sebesar 4,4 %. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan keefektifan kerja pegawai melalui upaya perilaku pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), maupun pegawai itu sendiri dengan cara:

- a. Memberikan pengarahan, motivasi terhadap pegawai hendaklah sesuai dengan situasi dan kondisi yang tepat.
- b. Mempengaruhi dan merubah sikap, pola tingkah laku pegawai agar mereka bekerja demi kepentingan lembaga atau organisasi.
- a. Menetapkan tujuan dan menjelaskan/ memberikan pengarahan apa yang harus dicapai
- b. Memberikan informasi tentang adanya pengembangan pegawai
- c. Memberikan kesempatan bawahan untuk ikut serta dalam memecahkan masalah yang dihadapi lembaga atau organisasi
- d. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mengadakan pertukaran informasi antar kolega
- e. Memberikan suatu kemudahan untuk berinteraksi
- f. Memberi kesempatan pegawai untuk mengutarakan pendapat.
- g. Melakukan penilaian kinerja pegawai secara obyektif yang menjamin terpenuhinya kepentingan pegawai dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan dan kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir pegawai. Sedangkan bagi lembaga atau organisasi, hasil penilaian kinerja pegawai sangat penting arti

dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan.

5. Implikasi pengaruh langsung Kepuasan kerja (X_3) terhadap Keefektifan kerja (X_4)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja sebesar 0,023. Dengan demikian, kepuasan kerja yang secara langsung menentukan peningkatan keefektifan kerja pegawai adalah sebesar 2,3 %. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan Keefektifan kerja pegawai melalui upaya pimpinan yang terkait dalam pembinaan pegawai, baik itu Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, akademik dan Keuangan (BAUK), maupun pegawai itu sendiri untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan cara:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja;
- b. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya

- c. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya
- d. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja
- e. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

C. Saran

Berdasarkan simpulan dan implikasi yang diperoleh dalam penelitian ini, maka ada beberapa hal yang disarankan untuk meningkatkan keefektifan kerja pegawai dengan cara: *Pertama*, masih dipandang perlu meningkatkan kepuasan kerja dikalangan pegawai terutama pada aspek pengharapan yang meliputi insentif, penghasilan dan imbalan. Untuk memenuhi harapan ini, maka pimpinan UIN Sumatera Utara diharapkan dapat memberi tunjangan lain-lain berupa tunjangan penyesuaian indek harga, tunjangan karena resiko jabatan dan lain-lain. Disamping itu, sudah perlu mempertimbangkan pemberian gaji, insentif maupun imbalan yang didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu.

Kedua, kecenderungan keefektifan kerja dalam penelitian ini tergolong kurang, terutama pada aspek pengorganisasian diri, keefektifan dalam komunikasi dan efektivitas pendidikan dan

pelatihan, hal ini perlu mendapatkan perhatian serius dari pimpinan maupun pegawai. Untuk meningkatkan keefektifan kerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, manajemen yang suportif, perilaku kepemimpinan yang transformatif, saluran komunikasi efektif dan sistem nilai yang mendukung terpenuhinya kreatifitas dan otonomi kerja para pegawai.

Ketiga, melakukan program penilaian keefektifan kerja dan kinerja pegawai secara periodik. Penilaian ini digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, untuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian ini dilaksanakan untuk melihat capai hasil kerja dan tanggung jawab dari setiap pegawai, dan pada saat yang bersamaan, bagi pegawai penilaian ini merupakan umpan balik yang bersifat positif guna mengukur keefektifan kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Sungguhpun penilaian kinerja ini dilaksanakan melalui penilaian DP3 yang dilaksanakan setiap 4 (empat) tahun sekali dalam kenaikan pangkat, rentang itu semestinya dilengkapi dengan melakukan penilaian kinerja bulanan atau tahunan dari setiap unit kerja maupun pegawai dalam setiap capaian kerja yang sudah digariskan sebelumnya. Penilaian ini diharapkan dapat menjadi data akurat misalnya untuk memberikan kenaikan gaji berkala maupun insentif, pembeda antarpegawai yang satu dengan yang lain, meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja, umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier pegawai pada masa yang akan datang, membantu menempatkan pegawai dengan pekerjaan yang sesuai untuk

mencapai hasil yang baik secara keseluruhan, sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan, sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja, untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM yang diberlakukan, disamping sebagai sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan lainnya.

Keempat, Kepala bagian dan sub bagian dapat membantu Rektor maupun Kepala Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK) untuk menciptakan dan memelihara iklim kerja yang kondusif, menjadikan unit kerja menjadi tempat yang aman dan nyaman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga terealisasi kepuasan, motivasi kerja maupun keefektifan kerja para pegawai melalui memberikan pelayanan yang terbaik dan selalu memberi masukan kepada pegawai berkenaan pemenuhan capaian kerja disetiap unit, serta memberi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi. Dengan adanya pelayanan tersebut, dapat membantu pegawai guna mewujudkan hasil pekerjaan yang terbaiknya bagi unit dimana mereka bekerja secara parsial dan UIN Sumatera Utara secara universal. **Kelima**, Pegawai hendaknya memberikan dukungan penuh terhadap pemberlakuan kebijakan maupun program yang telah ditetapkan oleh pimpinan maupun melalui Biro Administrasi, Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK), menjadikan umpan balik dari hasil kerja yang sudah dilakukan melalui penilaian kinerja yang sudah

dilakukan guna memperbaiki keefektifan kerja dimasa yang akan datang. Mengupgrade pengetahuan maupun keterampilan melalui pendidikan dan latihan yang ada dalam lingkungan UIN Sumatera Utara, Kementerian Agama provinsi maupun pusat, instansi lainnya serta melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, hal ini menjadi sangat begitu penting mengingat tidak ada keefektifan kerja tanpa dilakukan pembaharuan pengetahuan dan keterampilan kerja.

Keenam, Peneliti lain disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan terhadap keefektifan kerja pada waktu yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas. Syahrizal. (2009). *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ahyari. Agus. (1999). *Manajemen Produksi*, Edisi Keempat. Cetakan Keempat. Yogyakarta: BPF
- Anoraga. Panji dan Sri Suyati. (1995). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Antoni. Feri. (2006). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya". *Tesis*. Surabaya: Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Ardana. Komang dkk. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto. Suharsimi. (2003). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong. Michael. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Judul Asli: A Handbook of Human Resources Management*. Terjemahan Sofyan Cikrat dan Haryanto, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Arthur Serman. George Bohlander dan Scott Snell. (1996). *Managing Human Resource*. USA: South Weestern College Publisher.
- Ashar. Sunyoto, Munandar.(2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Astin A.W. (1985). *Achieving Educational Excellence*, San Faransisco: Jossey- Bass Publisher.

- Bass. B.M. & Avolio, B.J. (1994). "The Implication of Transactional and Transformational Leadership: 1994 and Beyond". *Journal of European Industrial Training, Vol. 14*.
- Beach. Lee Roy. (1993). *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. United States of America : Prentice-Hall Inc.
- Becker. F.D. (1981). *Creating Environment in Organizations*. Proger Publisher.
- Bennis Warren and Burt Nanus.(1995). *Leaders, the Strategies for Taking Cange*. Terjemahan Victor Purba, Jakarta: Erlangga.
- Biner Ambarita, (2010), Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Personalia, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen di Universitas Negeri Medan, *Disertasi*, Medan :Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Blackburn dan Lawrence. (1995). *Faculty at work: Motivation, Expectation, Satisfaction*. Baltimor: The John Hopkins University Press.
- Brahmasari. Ida ayu dan Agus Suprayetno. (2008). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2*.
- Brief, A.P. (1998). "Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in The study of Job stress", *Journal of Applied Psychology, 73*.
- Brodjonegoro. Satryo Soemantri. (2003). "Beberapa Pemikiran Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi". *Makalah Pada Teaching Improvement Workshop, ADB Loan Riau: Universitas Riau*.

- Bruce W. Tuckmen. (1972). *Conducting Educational Research*. New York : Harcourt Barce Jovanovich. Inc.
- Budianto, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya”, *Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.1, No.1, 2013*.
- Burhan. Bungin. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Canadian Union of Public Employee (CUPE). (2003). *Enough workplace stress : Organizing for change. (Health_safety@cupe.ca)*.
- Campbell, Jim, *Meningkatkan Kepuasan Karyawan dan Mengurangi Perputaran Karyawan. <http://www.oxforduniversity.com>*.
- Caplan. (1987). “Person-environment fit Theory and Organization.” *Journal of Vocational Behavior, No. 31*.
- C.A. O’ Reilly. (1989). Corporations Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations. *California Managemen Review, Vol. 31, No. 4*.
- Coulquitt, Jason A, Jeffery A. Le Pine and Michael, J. Wasson. (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance And Commitment In The Workplace*, New York: McGraw-Hill International Edition.
- Cheng, Y.C. (1996). *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- Daft, Richard L. (1988). *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Danim. Sudarwan,. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Daniel R. Denision and Carl F. Fey. (2013). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, *Journal Organization Science Vol. 14, No. 6*.

- Davis. Keith and W. Newstrom, (1990). *Human Behavior at Work: Organizational*. Seventh Edition, Mc. Graw Hill Inc, Terjemahan Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Deshpande, R., J.U. Farley & F.E. Webster. (1993). “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis”. *Journal of Marketing*, Vol. 57.
- Derek Torrington Jane Weightman, & Kristy Johns. (1989). *Effective Management: People and Organization*. UK: Prentice Hall.
- Diane. Hurber.(1996). *Leadership and Nursing Care Management*. Philadelphia: WB Saunders Company.
- Diana Devi. Eva Kris. (2014). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang). *Tesis*. diakses 10 Oktober 2014
- Dubrin. Andrew J. (2005). *Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Dunnet. R.(1983). *Industrial Worker’s World: a Study of “The Central Life Interests” of Industrial Workers* : Social Problems.
- Edwards. Jr. (1992). “A Cybernetic Theory of Stress, Coping and Well-being in Organizations”, *Academy of Management Review*, No. 17, Vol. 2.
- Elitharp. Toni. (2005). “The Relationship of Occupational Stress, Psychological Strain, Satisfaction with Job, Commitment to the Profession, Age, and Resilience to the Turnover Intentions of Special Education Teachers”. *Dissertation*, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- Erwin Rausch & Herbert Sherman. (2001). *Practical Toolsfor Effective Leadership Dsvelopment*. (<http://www.esc.edu/esonline>).

- Erkutlu, Hakan V. and Jamel Charfa, "Relationship between leadership power bases and jobstress of subordinates: examples from boutique hotels", *Journal of Leadership Power Bases and Job Stress*, 5(29), 2006.
- Etzioni. A. (1984). *Modern Organizational*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Fred N Kerlinger. (2004). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Terjemah Landung Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Fred C . Lunenburg, and Allan C. Ornstein. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont: Wadsworth.
- Geoffrey. Adams. (2001). *Effective Management in Ertension Advisory in Central and Estern European Countries*. (<http://www.fao.org>).
- George. Jennifer M., & Gareth R. Jones. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New York: Addison wesley Publishing Co.
- Gibson. James L. Jhon M.I. James H Donnely. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Aksara.
- Gie. The Liang. (1991). *Administrasi Perkantoran*. Yogyakarta: Nur Cahaya.
- Glaser. Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth. (1987). *Measuring and Interpreting Organizational Culture*. *Management Communication Quartely*. Vol.1 No.2.
- Gouzaly. Saydam. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung, Jakarta.
- Gouzaly. Saydam. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall Int., Inc.

- Griffin, Ricky W. and Ronald J. Ebert. (2004). *Business : Seventh Edition*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hadari. Martini M dan Nawawi. Hadari. (2006). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko. Martin. (1997). *Motivasi, Daya Penggerak Tingkah Laku*. Jakarta; Kanisius.
- Hasibuan Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2002). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Helms. Marilyn M. *Defining*. (2013). *Organizational Effectiveness*, <http://www.google.com/mhelms@em.daltonstate.edu> Diunduh tanggal 14 Januari 2013.
- Hersey. Paul and Kenneth H. Blanchard. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Hesselbein. Frances & Rob Jhonsto.(Ed). (2002). *On Leading Change*. New York: Peter Drucker Foundation.
- Hodgson. Phil & Jane Hodgson. (2000). *Effective Meeting*. United Kingdom: The Sunday Time.
- Hofstede, Greet.(1986). *Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills/London/NewDelhi: Sage Publication.
- Hoy, Wayne.K, and Cecil G. Miskel. (1987). *Educational Administration: Theory Research, and Practice*. New York: Random House.

<http://www.pdk.go.id/jurnal/38/kepemimpinan%digilib.ti.itb.ac.id/go.php?id=jbptibt-ti-gdl-s2-1998-miraamir.transformatifional.htm>.
Diunduh tanggal 5 Pebruari 2013.

In-Sue Oh, Gang Wang, Stephen H. Courtright, dan Amy E. Colbert, (2011). "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research". *Group Organization Management*, 36 (2), 2011.

Jaeger and Kanungo. (2000). *Business Culture: The Emerging Countries*, in M. Warner (ed) London: Thomson Learning Business Press

Jaffe David. (2001). *Organization Theory*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.

James H. Donnelly Jr., James L. Gibson and John M Ivancevich. (1998). *Fundamentals of Management*. USA: Irwin/McGraw-Hill, The McGraw-Hill Company.

John. Gareth R and George, Jennifer. M. (2005). *Contemporary Management*. USA: McGraw-Hill International Edition.

John A.Wagner III, John R.Hollenbeck. (2009). *Organizational Behavior; Securing competitive Advantage*. New York: Upper Saddle River, Prentice Hall.

Kakabadse. Andrew. (2005). *Organizational 21C: Someday All Organizations Will Lead This Way*. Alih Bahasa Ati Cahayani. *Organisasi Abad 21*. Jakarta: Indeks.

Karmel. P. (1989). *Reflection on a Revolution: Australian Higher Education in 1989*. In Moses (Ed,) *Higher Education in The Late Twentieth Century: Reflection on Changing System, a Festschrift for Ernstroe*. Australia : Higher Education Research and Development.

Lakein. Alan. (1997). *How to Get Control of Your Time and Life*, Terjemahan Rieka Harahap, Jakarta: Pustaka Tangga.

- Locke, E.A. (1996). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Handwork Industrial and Psychology : Rand Mc. Nally.
- Lussier. Robert N. (2009). *Management Fundamentals: Concept, Applications, Skill Development*, 4th Edition. USA: Shouth-Western, Cengage Learning.
- Kartono. Kartini. (1991). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Kirk L. Rogga. (2001). Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction. *Journal of Academy Of Management Review*.
- Komariah. A. dan Triatna.C. (2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Koesmono. H. Teman. (2005). “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur”. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2*.
- Kotter. J.P.& J.I. Heskett. (1997). *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: Prehalindo.
- Kreitner. Robert & Kinicki. Angelo. (2001). *Organizational Behavior*, Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Kuncoro. E.A. (2008). *Leadership Sebagai Primary Forces Dalam Competitive Strength, Competitive Area, Competitive Result Guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi*, Dalam *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Editor: Buchari Alma, Bandung: Alfabeta.

- Kusumawati, Ratna, (2008). “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan : Studi Kasus Pada RS. Roemani Semarang”. *Tesis*, Semarang: Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Lee. Deokro. (2006). “Toward a Way to Enhance Organizational Effectiveness in The Defense Sector: Associating CVF With DEA”, *The Korean Journal Defense Analysis*, Vol. XVII, No.1, Spring.
- Leithwood, K. & Janti, D. & Steinbach. R. (1992). *Transformational Leadership: How Principals can help Reform School Cultures. School Effectiveness and School Improvement*. <http://www.ericdigests.org/1999-2/leadership>. diakses tanggal 20 Juli 2013.
- Lindsay. William M. & Joseph A. Petrick. (1997). *Total Quality and Organizational Development*. Florida St. Lucie Press.
- Lund. Daulatram B. (2003). “Organizational Culture and Job Satisfaction”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No.3.
- Luthans. Fred. (1998). *Organizational Behavior*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Mangkunegara. Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika ditama.
- Manullang. M. (1981). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ma’num Nurhayati dan Bisma Dewabrata. (1995). “Identifikasi Nilai-Nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja: Studi Kasus Direktorat Produksi PT.IPTN”, *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia*.
- Mangkunegara. Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Marchelle Soegandhi, Vannecia, dkk (2013), *Pengaruh Kepuasan kerja dan Loyalitas kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim*, Jurnal Agora, Vol. 1 No. 1.
- Martoyo. S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Margiati, Lulus, (1999). Stres Kerja: Latar Belakang Penyebab Dan Alternatif Pemecahannya. (Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik, Nomor 3, Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
- Mas'ud, Fuad. (2002). *Mitos 40 Manajemen Sumber Daya Manusia* Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Michael. Le Boeuf. (2000). *Kiat Kerja*. Alih Bahasa: Haris Munandar. Jakarta: Mitra Utama.
- Moenir (1987) , *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Moorehead. Greogory & Riklay W. Griffin. (1999). *Organizational Behavior*. NewYork: AITBS.
- McIntyre. D. (1998). *The Politics and Experience of Occupational Stressors, Dissertation, unpublished*, Newcastle University.
- Mullins, Laurie. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*, London: Prentice Hall, Inc.
- Mulyana. D dan Rakhmat. J. (2003). *Komunikasi Antar Budaya: Panduan Berkomunikasi dengan orang-orang Berbeda Budaya*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyadi, Dedi dkk. (2013). “Analisa Peran Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Departemen Fasilitas umum dan Penataan lingkungan Perum Peruri”, Jurnal Manajemen Vol. 10, No. 3 April 2013.

- Munandar, Ashar Sunyoto. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- McNeese–Smith et al. (1995). “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitmen”. *Hospital & Health Services Administration, Vol. 41: 2*.
- Newstrom , John W., & Keith Davis. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: Mc. Graw-Hill Companies, Inc.
- Oluseyi A. Shadare dan Hamed, T. Ayo. (2009). “Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees’ Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 16, 2009*.
- Owens. Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. Needham height: Prentice Hall Int., Edition.
- Parwanto dan Wahyudin Muhammad. (2003). “Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pusat pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta”, *Jurnal Daya Saing Vol. 1 No. 3*.
- Paramitha, Patricia Dhiana dan Maria Magdalena Minarsih. (2012). “Analisis Burnout, Budaya Organisasi dan Human Relation Terhadap Stres Kerja Karyawan: Studi Kasus di Hotel Candi Baru Semarang”, *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang*.
- Pierce, John L and John W. Newstrom (Ed). (1996). *The Manager Bookshelf : Buku Pintar Manajer: Aneka Pandangan Kontemporer*. Alih bahasa : Maulana, Agus, Jakarta: Binapura Aksara.
- Prabu. Anwar. (2005). “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai BKKBN Kabupaten Muara Enim”. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 3 No 6*.

- Prawirisantono. Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Purwanto. M. Ngalim. (2000). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Putro Widyoko, Eko. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ranganayakulu. K.C.S. (2005). *Organisational Behaviour*. New Delhi: Atlantic Publishers & Dist.
- Rajul. Dutt. (2005). *Krishna's Industrial Economics & Principles of Management*. New Delhi. Krishna Prakashan Media
- Ress, David dan McBain, Richard. (2007). *People Management: Theory and Strategy (Tantangan dan Peluang)*. Alih bahasa oleh Sukono (Jakarta: Kencana, 2007), h. 189.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Udaya, Jusuf, Jakarta: Arcana.
- Robbins. Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins. Stephen P. & Mary Coulter. (1990). *Manajemen*. Terjemahan T. Hermaya, Jakarta: Prenhallindo.
- Robbin. Stephen P. & Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Behavior*, 13 Th Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- Robbins. Stephen P. (1996). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey; PrenticeHall International, Inc.
- Robbins. Stephen P and David A. De Cenzo. (1998). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

- Rosmiati Taty dan Kurniady, Dedy Achmad. (2011). *Kepemimpinan Pendidikan*, dalam Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Riani. Asri Laksmi,. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson, & Richard T. Mowday. (1985). *Managing Effective Organization: In Introduction*. Massachusetts: Kent Publishing Company A Division of Wadsworth, Inc.
- Rice. Phillip L. (1999). *Stress and Health*, 3^{ed} . USA: Pacific Grove Brooks/Cole Publishing Company.
- Sagala. Syaiful. (2007). *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala. Syaiful. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah Dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Saifuddin Azwar. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. (2004). *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- Sergiovanni. T.J dan Starrat. R.J. (1987). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn Bacoon, Inc.
- Sergiovani, Thomas J., et.Al. (1990). *Educational Governance and Administration (Third edition)*. USA: Massasucheests Publishing Group.
- Siagian. Sondang P. (2004). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian. Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Siagian. S. P. (1996). *Eksekutif Yang Efektif*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian. Sondang. P. (1996). *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak. (2005). *Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siregar, Maju, (2014), Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Pengetahuan Manajemen Pendidikan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kota Medan, *Disertasi*, Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Schein. Edgar H. (1984). *Coming to New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Winter.
- Schein. Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wesley and Son.
- Schermerhon. John R. Jr (2009). *Management Management 2nd* .Edition. Ohio: John Willey.
- Schermerhorn, John R. Hunt & Osborn. (1991). *Managing Organizational Behavior*, 4^{ed} . New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Smith C.A. (1983). *Organizational Citizenship Behavior; its Nature and Antecedents*. Journal of Applied Psychology, 68.
- Soepeno. (1997). *Statistika Terapan Dalam Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Spector, P.E & Wimalasari. (1998). *A cross Cultural Comparison of Job Satisfaction Traiton in The USA and Singapore*. International Review of Applied Psychology, 35.
- Steers. Richard. M. (1980). *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamil, Jakarta: Erlangga.

- Stoner, James A.E and Edward Freeman. 1996. *Management*. New York: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian kuantitatif dan R &D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto dan Cahyo. (2005). “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, *JRBI. Vol 1. No 1, 2005*.
- Sulistiyorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.
- Sunarto. (2003). *Teori Organisasi*. Yogyakarta: Amus & Mahendro Total Design.
- Susanto. (2004). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Susilo, Eko dan Kasihadi. (1993). *Dasar-dasar Pendidikan*. Semarang: Effhan Publishing
- Suryadi,. (2006). *Kiat Jitu Meningkatkan Pemberdayaan Organisasi*. Jakarta: EDSA Mahkota.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutarto.(1998). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Suyanto. (2006). *Dinamika Pendidikan Nasional Dalam Percaturan Dunia Global*. Jakarta: PSAP Muhammadiyah.
- Suyanto, M. Lies Endarwati, dan Ali Muhson. (2003). “Gaya Kepemimpinan Transformational Kepala SD dan Kepuasan Kerja Guru”. *Jurnal Kependidikan. Vol.1*.

- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjahyono. Heru Kurnianto (2005). Peran Kepemimpinan Sebagai Variabel Permoderasian Hubungan Variabel Budaya Organisasional dengan Keefektifan Organisasi (Studi Perguruan Tinggi Swasta di DIY, *Jurnal Akutansi dan Manajemen, Vol. XVI*.
- Toha. Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoha. Miftah.(2003). *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tuckman. Bruce W. (1972). *Conducting Educational Research*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Umam. Khaerul. (2012). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Umar. Husein. (2000). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Usman. Husaini. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman. Husaini & Ali Akbar. (2003). *Pengantar Statistik*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Utomo B, (2002), *Menentukan Faktor faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PTP*, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No.2
- Vecchio, Robert P. (1995). *Oranizational Behavior*. New York :The Dryden Press.

- Vigoda, Eran. (2002). "Stress – Related Aftermaths to Workplace Politics : The Relationship among Politics, Job Distress and Aggressive Behavior in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23.
- Wahab HS. Abd dan Umiarso.(2011). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spritual*. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wahyusumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah :Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahjono. Sentot Iman. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Waridin dan Masrukhin. (2006). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai". *Ekobis*, Vol.7, No.2, 2006.
- Wexley, K.N., and Yukl, L.A. 1998. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richad D. Irwin, Inc.
- Widoyoko, S. Eko Putro. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wiranata, Anak Agung. 92011). "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Stres Kerja Karyawan: Studi Kasus CV. Mertanandi", *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil Vol.15, No. 2, Juli 2011*.
- Wirawan. (2013), *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Rajawali Pers.
- World Health Organization (WHO)*, Annual report, 2002.
- Wursanto (1992) , *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: R aja Grapindo Persada.

- Yamin. Muh. Nur (2011). Karakteristik Budaya Organisasi Pemerintah dan Organisasi Privat (Studi Kasus pada Rumah Sakit Pemerintah dan Rumah Sakit Privat di Provinsi Sulawesi Selatan), *Abstrak Penelitian*, (Makasar: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Negeri Hasanuddin.
- Yudhaningsih. Resi. (2011). "Peningkatan Kinerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi", *Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora Vol. 11 No.1*.
- Yulk. Garry A.(1994). *Leadership in Organization. 2nd Edition*. New York: Mc. Graw Hill.
- Yukl. Gary. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta: Indeks.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Yunus. Jamal Lulail. (2009). *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*. Malang: UIN Malang Press.
- Zaenul. Asmawi dan Noehi Nasution. (2005). *Penilaian Hasil Belajar*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Untuk peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Ditjen Dikti Departemen Pendidikan Nasional.